



UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA COMERCIAL APLICADA A LA EMPRESA JUAN ALVAREZ CIA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA”

Tesis previa a la obtención del
título de Contador Público
Auditor.

AUTORAS:

MERCY LORENA CULLACAY SIGUENCIA
FANNY ANABEL PESANTEZ RODRIGUEZ

DIRECTOR:

ING. GENARO PEÑA CORDERO

CUENCA – ECUADOR

2014



RESUMEN

La Presente Tesis titulada “Auditoría de Gestión al Sistema Comercial aplicada a la Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Cuenca”, está dividida en cinco capítulos que contienen: Los aspectos generales de la empresa, un breve marco teórico acerca de la metodología de la auditoría de gestión, a través del cual se permite esquematizar las fases del proceso de auditoría: planificación preliminar, específica, la ejecución y la comunicación de resultados.

El estudio práctico está dirigido básicamente a desarrollar una Auditoría al Sistema Comercial de la empresa, con el propósito de verificar si los objetivos y metas planteadas por la administración se han cumplido con eficiencia, eficacia y evaluar el control interno.

Como resultado de la auditoría practicada, se elaboró el informe en el cual se detalla los hallazgos y evidencias, así como las conclusiones y recomendaciones orientadas a mejorar las falencias encontradas, mediante acciones correctivas que mejoren la estructura del Sistema Comercial y fortalezcan su gestión.

PALABRAS CLAVES

AUDITORIA DE GESTION

PLANIFICACIÓN

EJECUCION

HALLAZGOS

INFORME



ABSTRACT

The present thesis entitled "Audit Management System applied to the Commercial Business Juan Alvarez Cía. Ltda. Located in the city of Cuenca" is divided into five chapters containing: General aspects of the company, a brief theoretical framework about the methodology of the audit, through which enables outline the phases of audit process : preliminary planning, specific, implementation and communication of results.

The case study is primarily aimed at developing an Audit System to Commercial Company, in order to verify if the objectives and goals set by management are met efficiently, effectively and evaluate internal control.

Practiced as a result of audit report in which the findings and detailed evidence as well as conclusions and recommendations for improving the shortcomings found by corrective actions to improve the structure of trade and strengthen its management system was developed.

KEYWORDS

MANAGEMENT AUDIT

PLANNING

PERFORMANCE

FINDINGS

REPORT



ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	1
DEDICATORIAS	8
AGRADECIMIENTO.....	13
RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I	15
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	16
1.1. Antecedentes	16
1.1.1. Reseña Histórica.....	16
1.1.2. Base legal de la Empresa	17
1.2. La Empresa.....	18
1.2.1. Perspectivas de la Empresa	18
1.2.1.1. Visión	18
1.2.1.2. Misión	19
1.2.2. Objetivos.....	19
1.2.2.1. Objetivo General.....	19
1.2.2.2. Objetivo Específico	19
1.2.3. Estructura Orgánica	20
1.2.3.1. Organigrama	20
1.2.3.2. Distribución de Funciones.....	20
1.2.4. Personal de la Empresa.....	21
1.2.5. Principales Actividades	22
CAPITULO II	23
2. METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	24



2.1. Generalidades de la auditoría de gestión.....	24
2.1.1. Evolución	24
2.1.2. Concepto de Auditoría de Gestión	25
2.1.3. Alcance	26
2.1.4. Limitaciones de la Auditoría de Gestión.....	26
2.1.5. Características de la Auditoría de Gestión.....	27
2.1.6. Objetivos.....	27
2.1.7. Importancia	28
2.1.8. Elementos de Gestión.....	28
2.2. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.....	29
2.2.1. Normas Personales o Generales	29
2.2.2. Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo	30
2.2.3. Normas Relativas al Informe.....	32
2.3. Etapas de la Auditoría de Gestión.....	33
2.3.1. Planificación.....	33
2.3.1.1. Planificación Preliminar.....	33
2.3.1.2. Planificación Específica	34
2.3.1.3. Riesgos de Auditoría.....	34
2.3.1.4. Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza	35
2.3.1.5. Definición del Sistema de Control Interno	36
2.3.1.6. Evaluación al Sistema del Control Interno	36
2.3.1.6.1 Métodos De Evaluación	37
2.3.1.7. Programa de Auditoría.....	38
2.3.1.8. Informe de la Evaluación al Sistema de Control Interno	39
2.3.2. Ejecución del trabajo.....	39
2.3.2.1 Pruebas de auditoría.....	39
2.3.2.1.1 Clasificación.....	39



2.3.2.2. Técnicas de Auditoría	40
2.3.2.3. Papeles de Trabajo	41
2.3.2.3.1. Archivo de los Papeles de Trabajo	41
2.3.2.3.2 Marcas de Auditoría	41
2.3.3. Comunicación de los Resultados.....	41
2.3.3.1. Informe.....	42
2.3.3.2 Hallazgos de Auditoría	42
2.3.3.2.1. Elementos del Hallazgo de Auditoría	43
2.3.3.3. Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones.....	43
CAPITULO III	45
3. APLICACIÓN PRÁCTICA.....	46
3.1. Orden de Trabajo	46
3.2. Planificación Estratégica del Examen	48
3.2.1. Planificación.....	49
3.2.1.1. Planificación Preliminar.....	49
3.2.2. Ejecución	52
3.2.3. Conclusión	53
3.3. ETAPAS	60
3.3.1. Planificación Preliminar.....	60
3.3.1.1. Programa Planificación Preliminar	60
REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	64
3.3.2. Planificación Específica	77
3.3.2.1. Programa Planificación Específica.....	77
INFORME DE CONTROL INTERNO.....	80
3.3.3 Ejecución	84
3.3.3.1. Programa Ejecución.....	84
CAPITULO IV	87



4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	88
4.1. Informe Final de Auditoría	88
CAPITULO V	105
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
5.1. Conclusiones.....	106
5.2. Recomendaciones.....	107
ANEXOS	109
BIBLIOGRAFÍA	178
“DISEÑO DE TESIS”	180



Yo, Mercy Lorena Cullacay Siguencia, autor de la tesis “Auditoria de Gestión al Sistema Comercial, aplicada a la Empresa Juan Álvarez Cia Ltda., ubicada en la Ciudad de Cuenca”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 20 de octubre del 2014.



Mercy Lorena Cullacay Siguencia

C.I: 0302436175



Universidad de Cuenca
Cláusula de derechos de autor

Yo, Fanny Anabel Pesántez Rodríguez, autor de la tesis "Auditoría de Gestión al Sistema Comercial, aplicada a la Empresa Juan Álvarez Cía Ltda., ubicada en la Ciudad de Cuenca", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 20 de octubre del 2014.

Fanny Anabel Pesántez Rodríguez

C.I: 0105253587



Universidad de Cuenca
Cláusula de propiedad intelectual

Yo, Mercy Lorena Cullacay Siguencia, autor de la tesis "Auditoría de Gestión al Sistema Comercial, aplicada a la Empresa Juan Álvarez Cia Ltda., ubicada en la Ciudad de Cuenca", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 20 de octubre del 2014.

Mercy Lorena Cullacay Siguencia

C.I: 0302436175



Universidad de Cuenca
Cláusula de propiedad intelectual

Yo, Fanny Anabel Pesántez Rodríguez, autor de la tesis "Auditoría de Gestión al Sistema Comercial, aplicada a la Empresa Juan Álvarez Cía Ltda., ubicada en la Ciudad de Cuenca", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 20 de octubre del 2014.

Fanny Anabel Pesántez Rodríguez

C.I. 0105253587

DEDICATORIAS

Quiero dedicar esta tesis a toda mi familia, en especial a mis padres Leonardo Cullacay y Julia Siguencia, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general.

También dedico este proyecto a mi hermano Miguel, por ser un ejemplo digno de superación y entrega, por depositar su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad.

Es por ellos que ahora soy lo que soy. Los amo con mi vida.

Mercy Cullacay

Esta tesis va dedicada a mis padres que son el pilar fundamental en mi vida que siempre me han demostrado con su ejemplo y tenacidad que puedo lograr lo que me proponga en la vida y además a su apoyo moral y económico en todo estoy años de estudio culmino con éxito esta etapa, los adoro. Muchas Gracias.

Anabel Pesántez



AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por la vida y la familia que nos ha dado y a todos los que hicieron posible la realización de esta Tesis:

A los directivos y trabajadores de “la Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.” por darnos la oportunidad de desarrollar nuestra tesis.

A nuestro Director, Ing. Genaro Peña, por el tiempo y dedicación que nos brindó para concluir con éxito este trabajo.

Mercy Cullacay

Anabel Pesántez

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayoría de las empresas solicitan el servicio de auditoría de gestión, debido a que es una técnica de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas para reajustar la gestión de las mismas, con el objetivo de establecer un control con eficacia, eficiencia y economía.

La auditoría de gestión realizada al Sistema Comercial de la Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda. durante el período 2013, se enfocó exclusivamente al Área de Ventas con el propósito de analizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la Administración, con el fin de formular recomendaciones orientadas a mejorar la estructura del Área, para facilitar y fortalecer el mejoramiento de su gestión.

CAPITULO I: En este capítulo se realizó una recopilación de la información general de la empresa para conocer: sus antecedentes, perspectivas, objetivos, estructura orgánica, principales actividades.

CAPITULO II: En este capítulo se detallaron los conceptos básicos para la realización de una auditoría de gestión, las técnicas, pruebas, procedimientos, etapas, y la evaluación del sistema de control interno.

CAPITULO III: En este capítulo se realizó la parte práctica de la auditoria, en donde se detalla el desarrollo de cada una de las etapas, se evaluó el control interno, se calificó el riesgo, se obtuvo evidencia suficiente, competente y relevante para sustentar nuestros hallazgos.

CAPITULO IV: En este capítulo se elaboró el informe final, en el cual se detallan los hallazgos y evidencias, así como las conclusiones y recomendaciones emitidas con el propósito de mejorar los problemas encontrados en el sistema auditado.

CAPITULO V: Finalmente, en este capítulo se da a conocer de forma general las conclusiones y recomendaciones del examen realizado a la Empresa.



CAPITULO I



1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes

1.1.1. Reseña Histórica

De manera paradójica, la crisis bancaria ocurrida en el país en 1999 y el 2000 le sirvió a Juan Álvarez para sacar adelante su negocio de fabricación y comercialización de duchas eléctricas denominadas Termoplastic.

Hasta esta fecha, Álvarez tuvo que luchar "con el fantasma de las duchas eléctricas importadas". Estas, dice, copaban el mercado local y nacional sin dejarle espacio para vender sus productos.

Sin embargo durante la crisis los comercios locales se desabastecieron de productos importados. Esto porque los exportadores no enviaban su mercadería al Ecuador, por la inestabilidad.

Esa situación fue aprovechada por este emprendedor cuencano para llegar con sus duchas eléctricas a los principales comercios del país y desde entonces no ha parado de producir y vender.

Trece años antes de la crisis bancaria, Álvarez a sus 19 años monto un pequeño taller en el cuarto de servicio del departamento que arrendaba su madre allí fabrico una termoformadora de plástico e hizo un microcrédito de 1600 sucres (USD 13,78 al cambio de esa época), al desaparecido Banco Continental. Con ese dinero compro taladros, una soldadora y otras herramientas para fabricar duchas eléctricas y envases plásticos.

En su taller solo trabajaba las noches, durante el día laboraba en la empresa Indurama; con su sueldo pagaba las cuotas del crédito y compraba materia prima. Poco tiempo después construyo su primera ducha y la instalo en su casa para probar su funcionamiento. Para su sorpresa, el aparato no dio fallas y decidió a fabricar tres duchas más que las coloco en las viviendas de sus familiares.

Ninguna ducha presento problemas y fabrico cuatro más, esta vez las vendió a un amigo que tenía una ferretería y este las comercializo en poco tiempo, tres meses después y sin quejas sobre su producto decidió fabricar más duchas



para venderlas. Contrato a un ayudante pero Álvarez no dejaba su trabajo en Indurama ya que ese sueldo le servía para pagar a su empleado y otros rubros.

En ese ritmo estuvo cuatro años y poco a poco Termoplastic fue creciendo. En 1989 Álvarez renunció a su empleo y se dedicó por completo a la fabricación de sus duchas eléctricas en su microempresa. Salía a venderlas recorriendo las principales ferreterías de Cuenca y Quito.

Antes de la crisis bancaria la producción de Termoplastic llegó a trescientas duchas mensuales.

En los años 2000 y 2001, recuerda Álvarez regalaba duchas a los propietarios de ferreterías para que las probasen y también les dejaba la consignación.

Además, ofrecía garantía de un año lo que no hacían las marcas extranjeras, de esa forma su negocio tomó fuerza y hace cuatro años Álvarez adquirió una nave industrial en el sector de los Eucaliptos en el Norte de Cuenca y adquirió más maquinaria la inversión alcanzó los USD 500000.

1.1.2. Base legal de la Empresa

Juan Álvarez Cía. Ltda. Se constituyó en la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, el 27 de mayo del 2009, siendo una compañía de nacionalidad Ecuatoriana que se rige por las leyes vigentes en el Ecuador.

Comparecen para el otorgamiento de la escritura el Sr. Juan Fernando Álvarez Astudillo y el Sr. Fabián Enrique Cordero Vivar, constituyen una compañía de responsabilidad limitada. (CAVINAGUA, 2011)

El capital social de la Compañía es de CUATROCIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar y el saldo a pagar fue cancelado en un año a partir de su constitución.



SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	CAPITAL POR PAGAR	NUMERO DE PARTICIPACIONES
Juan Álvarez Astudillo	US\$ 200,00	US\$ 100,00	US\$ 100,00	200
Fabián Cordero Vivar	US\$ 200,00	US\$ 100,00	US\$ 100,00	200
TOTAL	US\$ 400,00	US\$ 200,00	US\$ 200,00	400

Fuente: Escritura de Constitución de la Empresa

El Sr. Fabián Enrique Cordero Vivar, el 31 de octubre del 2012 cedió sus participaciones a la Sra. Ximena Rosalía Cordero Vivar.

La empresa Juan Álvarez Cía. Ltda. Está ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. (Paseo de Milchichig y Av. González Suárez (Cda. Eucaliptos))

Teléfono: 07-4058033

Fax: 07-4058094

E-mail: marketing@juanalvarez.com.ec

Sitio web: www.juanalvarez.com.ec

1.2. La Empresa

1.2.1. Perspectivas de la Empresa

1.2.1.1. Visión

Ser una empresa líder en el mercado, con productos no solo dependientes de energía eléctrica, sino de energías alternativas, logran el entusiasmo de sus clientes a través de la mejora continua de sus productos, guiada por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de su gente.



1.2.1.2. Misión

Superar las expectativas de cada cliente y ofrecer los productos de la más alta calidad adelantándonos a las necesidades, salud y el bienestar de todas las personas. Destacamos también la dedicación a la formación, capacitación y desarrollo de nuestros empleados, respeto integral al medio ambiente y compromiso con el desarrollo del país.

1.2.2. Objetivos

1.2.2.1. Objetivo General

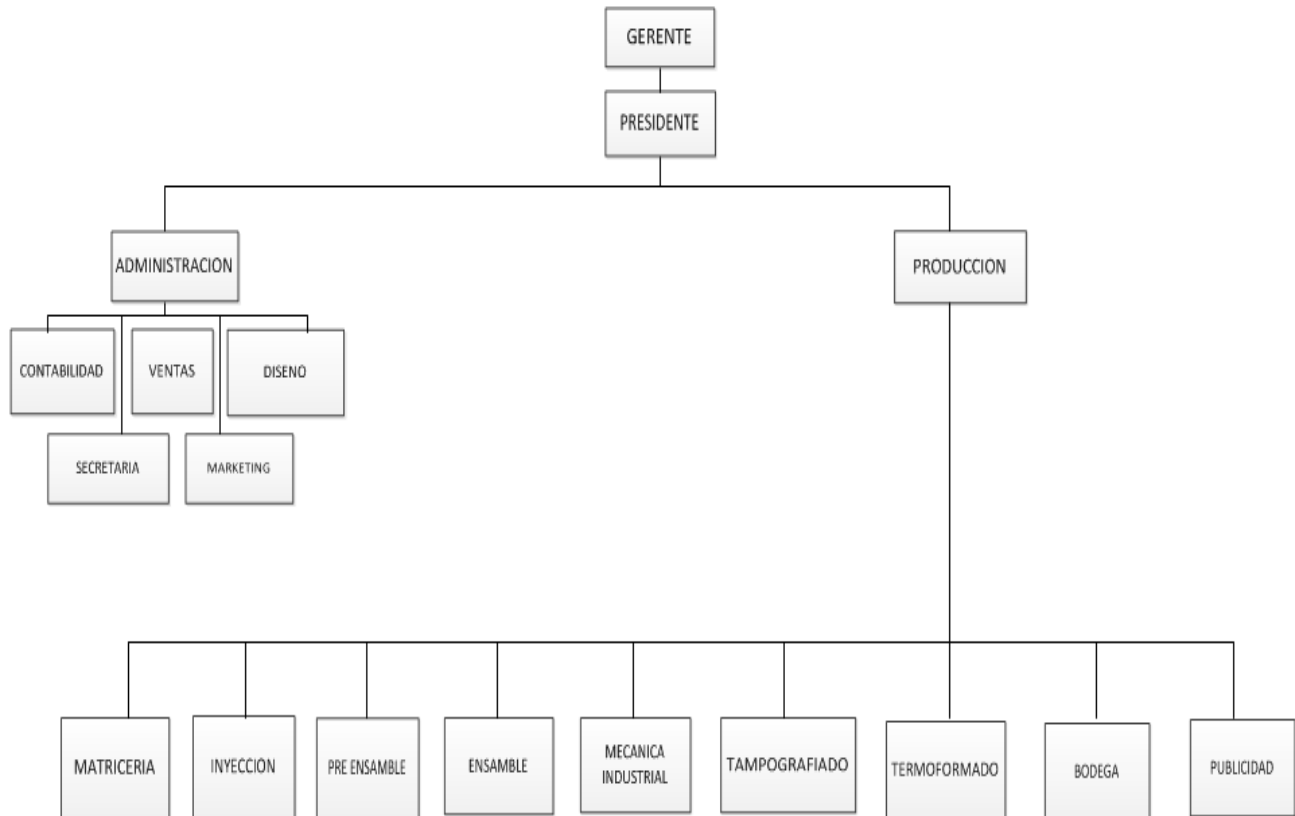
Liderar en el mercado, superando las expectativas de sus clientes y mantener la calidad que les caracteriza, sin descuidar su buen ambiente laboral.

1.2.2.2. Objetivo Específico

- Mantener motivados y Capacitados a los empleados de la empresa.
- Estar pendientes de las necesidades de sus clientes presentes y futuros.
- No descuidar el control de calidad de cada uno de sus productos.

1.2.3. Estructura Orgánica

1.2.3.1. Organigrama



1.2.3.2. Distribución de Funciones

La empresa Juan Álvarez Cía. Ltda., cuenta con un organigrama funcional, dividido en niveles jerárquicos los mismos que son:

- Nivel Ejecutivo: Gerente, Presidente.
- Nivel Financiero: Contador, Auxiliar Contable.
- Nivel de Operativo: Ventas, Compras, Marketing, Producción.

**1.2.4. Personal de la Empresa**

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGOS
Álvarez Astudillo Juan Fernando	Gerente General
Cordero Vivar Enrique Fabián	Jefe de Producción
Xavier Álvarez	Contador
Cajamarca Bermeo Jeaneth Alexandra	Auxiliar Contable
Cordero Vivar Ximena Rosalía	Administradora
Nivelo Guamán Jorge Marcelo	Jefe de Ventas
Nivelo Guamán Cesar Adrián	Diseñador
Espinoza Bermeo Cristian Adrián	Ayudante De Diseño
Pauta Montesdeoca María Fernanda	Secretaria
Fernández Quinchiguango Marco Vinicio	Agente Vendedor
Álvarez Astudillo María Isabel	Agente Vendedor
Mendoza Gavilanes Galo Vinicio	Agente Vendedor
Vera Solórzano Ernesto Nahun	Chofer- Agente Cobrador
Gutiérrez Gutiérrez Manuel Xavier	Supervisor de Área
Plaza Tenezaca Edwin Rafael	Supervisor de Área
Piña Piña Manuel Alexander	Jefe de Matricería
Andrade Bautista Pedro José	Jefe De Maquinas
Gualpa Gómez Carlos Santiago	Operario De Maquinaria
Chulca Pauta Cristina de los Ángeles	Jefe De Bodega
Ayala Jarama Marco Fernando	Jefe De Mecánica
Cortez Guallas Cesar Alfredo	Obrero
Criollo Niveló Edison Fernando	Obrero
Flores Farfán Fausto Fernando	Obrero
García Zhungo Jorge Geovanny	Obrero
García Zhungo Juan David	Obrero
Iñamagua Tocto Carlos Luis	Obrero
Morales Cuzco Luis Adalberto	Obrero



1.2.5. Principales Actividades

Juan Álvarez Cía. Ltda., con sus productos de calidad ha logrado un posicionamiento destacado en el mercado logrando un liderazgo en la región Sierra Ecuatoriana.

La empresa se dedica a:

- La fabricación y comercialización de duchas eléctricas y accesorios plásticos.
- La fabricación y comercialización de paneles solares.
- La fabricación y comercialización de productos publicitarios suvenires y llaveros.
- Al diseño, elaboración fabricación y comercialización de artículos y productos para inyectados y termo formados de plástico.



CAPITULO II

2. METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1. Generalidades de la auditoría de gestión

“Una auditoría es una recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe ser realizada por una persona competente e independiente.

Para hacer una Auditoría, debe existir información en forma verificable y algunas normas mediante las cuales pueda evaluar la información.

2.1.1. Evolución

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno y a las instituciones financieras.

En la medida en que la tecnología ha avanzado, se han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración además ha ampliado su objeto de estudio y ha sido motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un



elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los objetivos.

Con el paso de los años se incorporaron conceptos fundamentales de evaluación; en los que se muestran las fases y metodología para su implementación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y presenta un caso práctico para ejemplificar una aplicación específica.

A fines de 1940 cuando los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que le permitiera realizar una evaluación administrativa trajo consigo el surgimiento de otro tipo de Auditoría, la de gestión.

Y esta surgió como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno, y el público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa.” (Capítulo 1, Auditoría de Gestión)

2.1.2. Concepto de Auditoría de Gestión

A partir de los conceptos que presentan los diferentes tratadistas, autores y escuelas, se considera a la Auditoría de Gestión como:

Según el Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional del ILACIF.

Auditoría es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.



Según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado del Ecuador

"La auditoría de gestión es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades"

Entonces se considera a la auditoría de gestión como la evaluación de las actividades de una empresa o entidad para establecer su eficacia, eficiencia y economía y expresar una opinión por medio del informe de auditoría.

2.1.3. Alcance

"La Auditoría de Gestión puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica". (Maldonado, Auditoría de Gestión, 2006)

2.1.4. Limitaciones de la Auditoría de Gestión

"Las limitaciones son inherentes al control interno y son:

COSTO - BENEFICIO: Es decir que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes o errores.

TRANSACCIONES NO DE RUTINA: El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales.

ERROR HUMANO: Resultan de lo limitado del juicio humano y de la posibilidad de cometer errores debido al descuido, distracción, errores de comprensión equivocada de instrucciones." (Maldonado, Limitaciones del Control Interno, 2006)



2.1.5. Características de la Auditoría de Gestión

“1.- Es un examen, porque a la auditoría se le considera como un proceso de estudio de las actividades, cuentas, programas, sistemas, etc., que incluye revisiones, evaluaciones, diagnósticos e investigaciones.

2.- Es objetiva, el auditor debe adoptar la madurez de juicio bajo la condición de que sea independiente de las actividades revisadas y siempre mantenido una independencia de actitud mental. Su opinión debe estar fundamentada en las evidencias que obtiene.

3.- Es sistemática, debido a que toda labor de auditoría debe estar planeada y programada, bajo metodología claramente establecida y basada en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)

4.- Es profesional, la persona que efectué un examen debe poseer cualidades o atributos personales y profesionales.” (Maldonado, Auditoría de Gestión, 2006)

2.1.6. Objetivos

“Los objetivos principales de una auditoría de gestión son los siguientes:

- Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.
- Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos.
- Orientar a la administración en el establecimiento de procesos, tendientes a brindar información sobre el desarrollo de metas y objetivos específicos y mensurables.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables, así como las políticas, planes y programas establecidos.

- Medir el grado de confiabilidad y calidad de la información financiera y operativa.” (Contraloría General del Estado: Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión Acuerdo 047 - CG, 2011)

Entonces se puede establecer que el objetivo principal de la auditoría de gestión es determinar con qué grado se están logrando los resultados o los beneficios preestablecidos por la dirección superior de la empresa y si adquiere, protege y utiliza sus recursos con eficiencia, eficacia y economía.

2.1.7. Importancia

“La auditoría de gestión a las entidades y organismos del sector público, determina el grado de efectividad en el logro de las metas y objetivos programados, los recursos utilizados para alcanzar dichos resultados y el nivel de eficiencia; estos elementos constituyen la base para realizar una auditoría de gestión con un enfoque integral.

La importancia de la auditoría de gestión, se refleja también en las atribuciones de la Contraloría General del Estado, establecidas en el artículo 31, numeral 30 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado: Pronunciarse sobre los aspectos de legalidad, economía, eficiencia, efectividad y transparencia en el empleo de los recursos y bienes públicos, humanos, materiales, financieros, tecnológicos, ambientales, de tiempo y sobre los resultados de la gestión institucional.” (Contraloría General del Estado: Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión Acuerdo 047 - CG, 2011)

2.1.8. Elementos de Gestión

“Entre los elementos de gestión tenemos los siguientes:

- ✓ Economía
- ✓ Eficiencia
- ✓ Eficacia

ECONOMIA.- Es el uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o



producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

EFICIENCIA.- Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción de bienes y servicios, se expresa como un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

EFICACIA.- La relación de servicios y productos, los objetivos y metas programados. La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.” (Auditoría de Gestión como herramienta para Evaluar Procesos, Capítulo 3)

2.2. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

“Son disposiciones dictadas por las Conferencias Internacionales de Contabilidad, que reúne a los representantes de la profesión de todos los países para definir los pasos o procedimientos que se debe seguir para alcanzar los objetivos.

Las Normas de Auditoría se agrupan en tres clasificaciones:

- Normas Personales o Generales
- Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo
- Normas Relativas al Informe

2.2.1. Normas Personales o Generales

- 1) La auditoría debe ser efectuada por una persona o personas que tengan el adecuado **entrenamiento técnico y la capacidad profesional** como auditor.

El entrenamiento técnico básico que se logra mediante el cumplimiento de los requisitos de educación: la formal académica que culminan con la obtención del título de Contador Público y la extracurricular mediante la participación en eventos

de capacitación o especialización como son los cursos, conferencias, estudios de casos en Auditoría, Contabilidad, Finanzas, Administración, Calidad, debe complementarse con la experiencia en labores de auditoría o afines y la guía de auditores experimentados durante un período razonable.

La capacidad profesional se logra fundamentalmente mediante el enfrentamiento sistemático a situaciones desconocidas, complejas y en algunos casos controversiales y la elección de la solución adecuada a esos problemas.

- 2) En todos los asuntos relacionados con el trabajo encomendado, el o los auditores mantendrán una actitud mental y objetiva **independiente**

Independencia.- El auditor está obligado a mantener una actitud de independencia mental (ser) y objetiva (aparecer) en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.

- 3) En la ejecución del examen y en la preparación del informe, el o los auditores mantendrán el debido **cuidado y diligencia profesionales**.

El Cuidado y diligencia profesional.-El auditor deberá desempeñar su trabajo, con meticulosidad cuidado y esmero poniendo siempre toda su capacidad y habilidad profesional, con ética e integridad profesional en la realización de su examen y la preparación de su dictamen o informe." (UNIVERSIDAD DE CUENCA, "Apuntes de la materia de auditoría de gestión", Ing. Genaro Peña Cordero.)

2.2.2. Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo

- 4) "El trabajo se **planificará** adecuadamente y se **supervisará** apropiadamente la labor de los integrantes del equipo de auditoría.

Planeación y Supervisión El trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente en todas sus etapas de tal manera que toda actividad o procedimiento que realice el auditor obedezca a una planificación o programación, así mismo, es importante que todos los niveles tengan una apropiada supervisión.

- 5) Deberá adquirir una comprensión suficiente de la estructura de **control interno** para planificar la auditoría y para determinar la naturaleza, oportunidad y extensión necesaria de las pruebas que deberán efectuarse.

Estudio y Evaluación del Control Interno.- el auditor para el estudio y evaluación del control interno, tendrá que planear la auditoría y determinar su naturaleza, tiempo y extensión de las pruebas a ser desarrolladas.

- 6) Se obtendrá **evidencia suficiente y competente**, por medio de la aplicación de procedimientos, técnicas o prácticas tomando como base las pruebas selectivas establecidas, para lograr una base razonable y así poder expresar una opinión sobre los estados financieros que se examinan.

Obtención de evidencia suficiente y competente.- El auditor, debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera para suministrar una base objetiva para su opinión, mediante la aplicación de pruebas selectivas de cumplimiento, sustantivas o analíticas a través de procedimientos o técnicas de auditoría.

La Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y la evidencia competente (característica cualitativa) proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen. Para obtener la evidencia, el auditor deberá guiarse por los criterios de importancia relativa y riesgo probable

Se considera que una partida tiene importancia relativa cuando mediante su inclusión o exclusión, o un cambio en su presentación, en su valuación, o en su descripción pudiera modificar substancialmente la interpretación de la información financiera. El riesgo probable se refiere a la posibilidad de error que puede representar la carencia o deficiencia de ciertas partes de la evidencia, dada la naturaleza de la partida que se pretende comprobar.” (UNIVERSIDAD DE CUENCA, "Apuntes de la materia de auditoría de gestión", Ing. Genaro Peña Cordero.)

2.2.3. Normas Relativas al Informe

- 7) “El informe indicará si los estados financieros han sido preparados de acuerdo con **principios de contabilidad generalmente aceptados**.”

Principios de contabilidad generalmente aceptados.- Conocidos como (PCGA) son un conjunto de reglas generales y normas que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente. Los PCGA constituyen parámetros para que la confección de los estados financieros sea sobre la base de métodos uniformes de técnica contable.

- 8) El informe indicará aquellas situaciones en que dichos principios no se han seguido uniformemente en el período actual respecto al período anterior.
- 9) Las **revelaciones informativas** contenidas en los estados financieros deben considerarse como razonablemente adecuadas, a menos que en el informe se indique lo contrario.
- 10) El informe expresará una **opinión** sobre los estados financieros tomados en conjunto, o una aseveración en el sentido de que no puede expresarse una opinión. Cuando no pueda expresarse una opinión sobre los estados financieros tomados en conjunto, deben indicarse las razones que existan para ello. En todos los casos en que el nombre de un auditor se encuentre relacionado con estados financieros, el informe contendrá una indicación precisa y clara de la índole del trabajo del auditor, si hay alguna, y el grado de responsabilidad que está asumiendo.

La opinión o dictamen es la expresión emitida acerca de la razonabilidad de los estados financieros. La opinión es el resultado del proceso de auditoría que implica el examen de los EE FF, las cuentas o rubros que lo forman.

En todos los casos en que un contador público independiente haya hecho una revisión de estados o información financiera ineludiblemente deberá expresar



una opinión en los términos del examen que practicó.” (UNIVERSIDAD DE CUENCA, "Apuntes de la materia de auditoría de gestión", Ing. Genaro Peña Cordero.)

2.3. Etapas de la Auditoria de Gestión

Una auditoria se puede efectuar mediante tres etapas:

- ✓ Planificación
- ✓ Ejecución del trabajo
- ✓ Comunicación de resultados

2.3.1. Planificación

“Es la primera fase del proceso de la auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios, está orientada a obtener información y conocimiento del sistema.” (Manual de Auditoria Gubernamental - Capitulo V, 2012)

La planificación de cada auditoría se divide en dos fases o momentos distintos, denominados planificación preliminar y planificación específica.

2.3.1.1. Planificación Preliminar

“Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.” (Franklin, 2007)

“La planificación preliminar se inicia con la emisión de la orden de trabajo, se elabora una guía para la visita previa para obtener información sobre la entidad a ser examinada, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento de la Dirección o Jefatura de la unidad de auditoría, en el que se validan los

estándares definidos en la orden de trabajo y se determinan los componentes a ser evaluados en la siguiente fase de la auditoría.” (Manual de Auditoría Gubernamental - Capítulo V, 2012)

2.3.1.2. Planificación Específica

“Tiene como propósito principal evaluar el control interno, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos, se fundamenta en la información obtenida inicialmente durante la planificación preliminar.” (Manual de Auditoría Gubernamental - Capítulo V, 2012)

2.3.1.3. Riesgos de Auditoría

En la planificación se evalúa el riesgo de la auditoría relacionado con el conjunto de los estados financieros o área a examinar.

El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Riesgo de control.- “El riesgo de control es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en un saldo o clase de transacciones y que pudiera ser importante individualmente o cuando se agrega con otras representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido oportunamente por los sistemas de contabilidad y de control interno.” (Suarez, 2002)

Riesgo de detección.- “El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que exista en el saldo de una cuenta o clase de transacciones que pudiera ser importante, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.” (Suarez, 2002)

Riesgo Inherente.- “El riesgo inherente se refiere a que el saldo de una cuenta o clase de transacciones sea susceptible a una representación errónea que pudiera ser importante, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.” (Suarez, 2002)

2.3.1.4. Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza

“La evaluación del nivel del riesgo es un proceso subjetivo y depende totalmente del criterio, el buen juicio, capacidad y experiencia del auditor. Por lo tanto, debe ser un proceso cuidadoso por quienes posean la mayor experiencia, capacidad y criterio del equipo de auditoría.

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia o intensidad de los factores de riesgo, mide el nivel presente en cada caso, se puede medir en cuatro grados posibles:

- No significativo
- Bajo
- Medio (moderado)
- Alto

Un nivel de riesgo no significativo (riesgo mínimo), se encuentra cuando en un componente poco significativo, no existen factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades es remota.

Un nivel de riesgo bajo, se encuentra cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no tan importantes, y además la probabilidad de la existencia de errores o irregularidades es baja.

Un nivel de riesgo moderado, se encuentra cuando en un componente claramente significativo, donde existen varios factores de riesgo y existe la posibilidad que se presenten errores o irregularidades.

Un nivel de riesgo alto, se encuentra cuando el componente es significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde es altamente probable que existan errores o irregularidades.” (Capítulo VIII, Riesgo y Confianza)

TABLA DE VALORACIÓN Y SIGNIFICATIVIDAD

NIVEL DEL RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTORES DE RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE ERROR
MINIMO	NO SIGNIFICATIVO	NO EXISTEN	REMOTA
BAJO	SIGNIFICATIVO	ALGUNOS PERO POCO IMPORTANTES	IMPROBABLE
MEDIO	MUY SIGNIFICATIVO	EXISTEN ALGUNOS	POSIBLE
ALTO	MUY SIGNIFICATIVO	VARIOS Y SON IMPORTANTES	PROBABLE

2.3.1.5. Definición del Sistema de Control Interno

“El control interno es un proceso de planes, métodos y procedimientos efectuados por los administradores, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos en las categorías siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones,
- Confiabilidad de la información financiera,
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.” (Mantilla, 2005)

2.3.1.6. Evaluación al Sistema del Control Interno

Con la evaluación al Sistema de Control Interno, de cualquier empresa o entidad, se beneficiarán en general los funcionarios de toda la entidad y sus usuarios externos.

Se evalúa con el fin de determinar su situación actual y de acuerdo con sus resultados, proceder a tomar las alternativas y las recomendaciones que lleven al mejoramiento continuo del Sistema.

2.3.1.6.1 Métodos De Evaluación

“Los métodos más conocidos para la evaluación del control interno son:

1.- Cuestionario. Se diseñan preguntas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno, y una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable. Se puede completar las respuestas con explicaciones adicionales.

2.- Flujogramas. Consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría; así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. Para su preparación se debe seguir los siguientes pasos: determinar la simbología, diseñar el flujogramas, explicar cada proceso junto al flujo en hojas adicionales.

3.- Descriptivo o narrativo. Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando, estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.” (Auditoría de Gestión Capítulo III)

4.- COSO. “Según el método COSO el Control Interno se evalúa de acuerdo a los siguientes componentes del Control interno, el mismo que se refiere a las actividades y procedimientos implementados por la administración para la consecución de los objetivos planteados previamente, y éstos son:

1.- Ambiente de control interno.- Es la esencia de cualquier negocio, es su gente sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia y el ámbito en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

2.- Valoración del riesgo.- Es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos y otras actividades de manera que opera concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.



3.- Actividades de control.- Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

4.- La información y comunicación.- Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

5.- Actividades de monitoreo o supervisión.- La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo. Debe monitorearse al proceso total y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.” (Mantilla, Control Interno COSO)

2.1.3.7. Programa de Auditoría

“Es un esquema detallado del trabajo a realizar y los procedimientos a emplearse durante la fase de ejecución, en el cual se determina la extensión y oportunidad de su aplicación, así como los papeles de trabajo que han de ser elaborados.

Los programas de auditoría serán diseñados y preparados al finalizar la fase de planeación aprovechando la información, análisis y evaluación que se hace de la organización; sin embargo, estos podrán ser ajustados en la fase de ejecución en caso de ser necesario.” (Programa de Auditoría)

2.1.3.8. Informe de la Evaluación al Sistema de Control Interno

La comunicación de resultados se mantiene durante toda la auditoría, dicha comunicación se realiza en la presentación del Informe de Control Interno, que sirve para corregir errores por parte de la Dirección de la Empresa.

2.3.2. Ejecución del trabajo

“En esta fase, conocida como Trabajo de Campo, se realiza la aplicación de los programas y estándares definidos en la Planificación Específica, la misma que contendrá programas detallados y flexibles para cada actividad del proceso a examinarse, y técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, teniendo como resultado la aplicación y comprobación de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía por cada actividad a examinarse. Todo esto para recabar evidencia que fundamentará los resultados de la auditoría presentados en el informe, y que será documentada en papeles de trabajo. Además se resumen los hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.” (Fase de la Ejecución de Auditoría)

2.3.2.1 Pruebas de auditoria

Son procedimientos que utiliza el auditor para obtener la evidencia que compruebe y fundamente su dictamen u opinión de la auditoria.

2.3.2.1.1 Clasificación

Las pruebas de auditoría pueden ser:

- Sustantivas
- De Cumplimiento

“Pruebas Sustantivas: Una prueba sustantiva es un procedimiento diseñado para probar el valor monetario de saldos o la inexistencia de errores monetarios que afecten la presentación de los Estados Financieros. Dichos errores (normalmente conocidos como errores monetarios) son una clara indicación de que los saldos de las cuentas pueden estar desvirtuados. La única duda que el auditor debe resolver, es de sí estos errores son suficientemente importantes

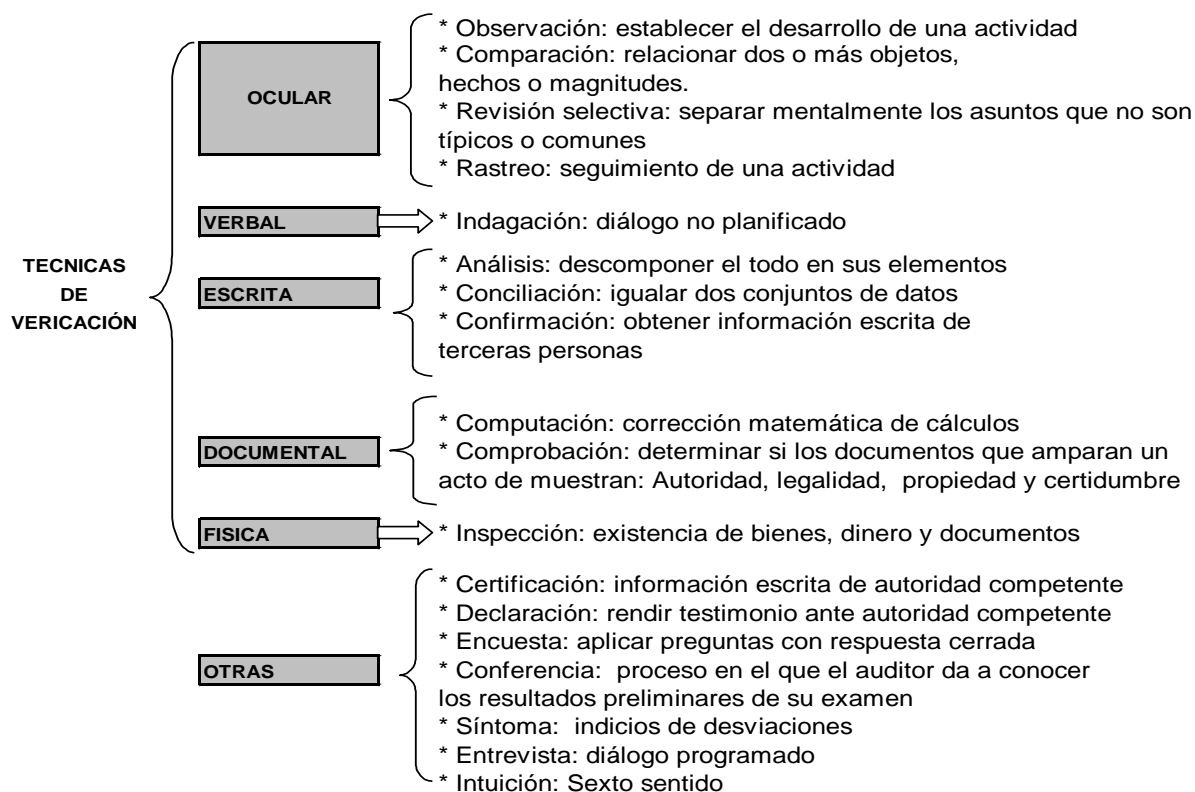
como para requerir ajuste o su divulgación en los Estados Financieros.” (Papeles de Trabajo)

“Pruebas de Cumplimiento: Las pruebas de cumplimiento representan procedimientos de auditoría diseñados para verificar si el sistema de control interno del cliente está siendo aplicado de acuerdo a la manera en que se le describió al auditor y de acuerdo a la intención del Gerente General. Si, después de la comprobación, los controles del cliente parecen estar operando efectivamente, el auditor justifica el poder tener confianza en el sistema y por consiguiente reduce sus pruebas sustantivas.” (Papeles de Trabajo)

2.3.2.2. Técnicas de Auditoría

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba utilizados en forma común por la profesión para obtener evidencias.

Los organismos superiores de control y las contralorías de algunos países adoptaron y clasificaron las técnicas de la siguiente manera:



(UNIVERSIDAD DE CUENCA, "Apuntes de la materia de auditoría de gestión", Ing. Genaro Peña Cordero.)

2.3.2.3. Papeles de Trabajo

“Es el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor durante la auditoría. Estos sirven para evidenciar en forma suficiente, competente y pertinente el trabajo realizado por los auditores y respaldar sus opiniones, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones presentadas en los informes; así como todos aquellos documentos que respaldan al informe del auditor.” (Manual de Auditoría Gubernamental-Cap-VI, 2012)

2.3.2.3.1. Archivo de los Papeles de Trabajo

“Los archivos de papeles de trabajo, para cada labor deben dividirse en dos grupos:

- ✓ Permanente
- ✓ Corriente

Archivo Permanente: En este tipo de archivos se maneja el flujo de información y documentos que servirán para este y futuros exámenes. Contiene información que cubre varios periodos de la auditoría y son de utilidad en exámenes posteriores, representando sumo interés para el administrador de la aplicación y fuente de amplia consulta relacionada con cada sistema o aplicación en particular.

Archivo Corriente: Se elabora para examinar cada periodo de auditoría a realizar, constituyéndose en evidencia del trabajo desarrollado por el auditor, mostrando todas sus fases y sirviendo como respaldo para presentar los informes respectivos.” (Tamayo)

2.3.2.3.2 Marcas de Auditoría

“Las marcas de auditoría son signos o símbolos convencionales que utiliza el auditor para identificar el tipo de procedimiento, tarea o pruebas realizadas en la ejecución de un examen.” (Manual de Auditoría Gubernamental-Cap-VI, 2012)

2.3.3. Comunicación de los Resultados



En esta etapa los auditores elaboran el borrador del Informe, exponiendo los hallazgos significativos que se han encontrado en la auditoría, y en base a ello se elabora las conclusiones y recomendaciones.

Luego de elaborar el borrador del informe de auditoría se recogen criterios y se hacen correcciones de ser necesarias para de ahí elaborar el informe final o definitivo.

2.3.3.1. Informe

Es la fase final de la auditoría en donde dicho informe se les presenta a los funcionarios responsables. El informe incluye la carta del informe o presentación que incorpora el dictamen sobre los estados financieros (sin salvedades, con salvedades o negativo), la expresión de la abstención de dictaminar cuando sea necesario o la aclaración de que los objetivos del examen no contemplan dictaminar de ser el caso.

Cuando la entidad no ha elaborado estados financieros esta carta debe presentar una opinión del auditor sobre el sistema de control interno financiero y el sistema financiero general.

También es conveniente elaborar una breve síntesis del informe, especialmente cuando este es extenso, para la utilización de funcionarios muy importantes que no tendrán el tiempo suficiente para la lectura de todo el informe.

2.3.3.2 Hallazgos de Auditoría

“El término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor. Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y

consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.” (Manual de Auditoría Gubernamental-Cap-VI, 2012)

2.3.3.2.1. Elementos del Hallazgo de Auditoría

“El auditor debe utilizar su buen juicio y criterio profesional para decidir cómo informar determinada debilidad en el control interno, aunque deberá identificar los siguientes elementos del hallazgo:

Condición: Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación, entendida como lo que es.

Criterio: Comprende la concepción de lo que debe ser, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.

Efecto: Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

Causa: Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.” (Manual de Auditoría Gubernamental-Cap-VI, 2012)

2.3.3.3. Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones

Comentario.- “es la descripción narrativa de los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados durante su examen, debiendo contener en forma lógica y clara los asuntos de importancia ya que constituyen la base para una o más conclusiones y recomendaciones.” (Manual de Auditoría Gubernamental-Cap-VII, 2012)

Conclusiones.- “El auditor podrá concluir sobre el examen practicado y mediante una recapitulación de los aspectos sobresalientes, orientar a sus clientes sobre las alternativas de solución más razonables.” (Antecedentes de la Auditoría de Gestión)



Recomendaciones.- “El auditor puede proponer modificaciones a la forma en que se realizaran los procesos y procedimientos en la entidad con el objetivo de beneficiar la eficacia y eficiencia en la obtención de los objetivos propuestos.” (Antecedentes de la Auditoría de Gestión)



CAPITULO III



3. APLICACIÓN PRÁCTICA

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA COMERCIAL APLICADA A LA EMPRESA JUAN ALVAREZ CIA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA.”

3.1. Orden de Trabajo

ORDEN DE TRABAJO N° 001

Fecha: Cuenca, 18 de Abril de 2014.

De: Ing. Genaro Peña C. " Auditor Supervisor"

Para: CPA. Mercy Cullacay. "Jefe de Equipo"

Asunto: Examen al sistema Comercial de la Empresa "Juan Álvarez Cía. Ltda."

MOTIVO DEL EXAMEN

Auditoría de Gestión al Sistema Comercial de la Empresa "Juan Álvarez Cía. Ltda.", se realizara por petición del Sr. Juan Álvarez Gerente de la empresa; mediante oficio # 001.

OBJETIVO GENERAL

Verificar que el Sistema Comercial de la empresa cumpla con los objetivos y metas planteadas por la Administración y si estos han realizado con eficiencia, eficacia y economía, con el fin de formular recomendaciones orientadas a mejorar la estructura del Sistema, para facilitar y fortalecer el mejoramiento de su gestión.

ALCANCE

En el examen al Sistema Comercial de la empresa "Juan Álvarez Cía. Ltda."; estudiaremos los planes y programas, las políticas y estrategias, la organización y funciones del área comercial, los procedimientos, presupuestos,

el personal, la publicidad, la coordinación, competencia y las medidas de control.

Se ha definido como Sistema Comercial exclusivamente al Área de Ventas.

OBJETIVOS PARTICULARES.

- Determinar si se han alcanzado los objetivos y metas establecidos en los planes y programas del área comercial.
- Determinar si las políticas y estrategias guían la acción comercial definiendo sus mecanismos de gestión.
- Comprobar que la organización y funciones del Sistema Comercial (área de ventas), estén definidas en función de los objetivos de la gestión.
- Verificar que los procedimientos establecidos faciliten la acción de ventas.
- Determinar si los presupuestos establecidos en el periodo se han cumplido.
- Comprobar si el personal del área de ventas es idóneo.
- Verificar que las técnicas publicitarias implementadas por esta área, están causando el efecto esperado.
- Determinar si exista una adecuada coordinación entre el departamento de producción, y ventas, a fin de optimizar este recurso.
- Comprobar si la empresa evalúa su nivel de competitividad.
- Determinar si las medidas de control implementadas en esta área son las adecuadas.

RECURSOS

RECURSOS HUMANOS

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRES	CARGO	D/H
Mercy Cullacay	Auditor Jefe de Equipo	150
Anabel Pesántez	Auditor	150

La supervisión será efectuada por el Ing. Genaro Peña.

RECURSOS MATERIALES

MATERIALES	CANTIDAD	COSTO
Cuadernos	3	3.75
Resmas de Papel Bond	1	5.20
Varios		10.00
Total		18.95

Fecha de terminación del examen: Cuenca, 18 de Septiembre del 2014.

Ing. Genaro Peña

AUDITOR SUPERVISOR



3.2. Planificación Estratégica del Examen

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA COMERCIAL APLICADA A LA EMPRESA JUAN ALVAREZ CIA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA.”

MOTIVO DEL EXAMEN

Auditoría de Gestión al Sistema Comercial de la Empresa "Juan Álvarez Cía. Ltda.", se realizara por petición del Sr. Juan Álvarez Gerente de la empresa; mediante oficio # 001.

OBJETIVO GENERAL

Verificar que el Sistema Comercial de la empresa cumpla con los objetivos y metas planteadas por la Administración y si estos han realizado con eficiencia, eficacia y economía, con el fin de formular recomendaciones orientadas a mejorar la estructura del Sistema, para facilitar y fortalecer el mejoramiento de su gestión.

ALCANCE

En el examen al Sistema Comercial de la empresa "Juan Álvarez Cía. Ltda."; estudiaremos los planes y programas, las políticas y estrategias, la organización y funciones del área comercial, los procedimientos, presupuestos, el personal, la publicidad, la coordinación, competencia y las medidas de control.

Se ha definido como Sistema Comercial exclusivamente al Área de Ventas.

OBJETIVOS PARTICULARES.

- Determinar si se han alcanzado los objetivos y metas establecidos en los planes y programas del área comercial.
- Determinar si las políticas y estrategias guían la acción comercial definiendo sus mecanismos de gestión.

- Comprobar que la organización y funciones del Sistema Comercial (área de ventas), estén definidas en función de los objetivos de la gestión.
- Verificar que los procedimientos establecidos faciliten la acción de ventas.
- Determinar si los presupuestos establecidos en el periodo se han cumplido.
- Comprobar si el personal del área de ventas es idóneo.
- Verificar que las técnicas publicitarias implementadas por esta área, están causando el efecto esperado.
- Determinar si exista una adecuada coordinación entre el departamento de producción, y ventas, a fin de optimizar este recurso.
- Comprobar si la empresa evalúa su nivel de competitividad.
- Determinar si las medidas de control implementadas en esta área son las adecuadas.

PROCESO METODOLÓGICO DEL EXAMEN

En el examen al Sistema Comercial utilizaremos el siguiente proceso metodológico:

Planificación:

- Planificación Preliminar
- Planificación Específica

Ejecución

Conclusión

3.2.1. Planificación

Es la primera etapa en donde obtendremos información y conocimiento del sistema evaluaremos el control interno y el nivel del riesgo, constara de las siguientes subetapas:

3.2.1.1. Planificación Preliminar

Objetivos

- ❖ Obtener un conocimiento integral de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda. y del Sistema Comercial.



- ❖ Familiarizar al equipo de Auditoria con las actividades sustantivas y adjetivas del sistema comercial.
- ❖ Identificar con claridad las áreas de intervención y estudio.

Resultados

a) Reporte de la Planificación preliminar

El reporte contendrá el conocimiento acumulado de la Empresa y del Sistema Comercial, en lo referente a su planificación, organización, procedimientos, base legal, personal, etc.

El reporte será de uso exclusivo del equipo de trabajo y deberá ser aprobado por el supervisor del examen.

b) Estructuración del archivo de papeles de trabajo

En el examen al sistema Comercial se debe estructurar el archivo de papeles de trabajo, el mismo que maneja el flujo de información, documentos del examen y estará clasificado en:

b.1) Archivo permanente.- En el que se maneja la información y documentos que servirán para este y futuros exámenes; y,

b.2) Archivo corriente.- En el que se maneja archivos de información propios de este examen.

c) Programa detallado de la Planificación Específica del sistema Comercial.

3.2.1.2. Planificación Específica

Objetivos

- ✓ Evaluar el control interno del Sistema Comercial.
- ✓ Evaluar y calificar el riesgo de auditoría.
- ✓ Identificar áreas críticas del examen.
- ✓ Establecer el enfoque de auditoría.

Resultados

a) Para la empresa

Un informe de la evaluación del control interno del Sistema Comercial que contendrá las debilidades del sistema, formulados en hallazgos y

recomendaciones, que deberán ser implementados por la empresa con el apoyo del equipo para mejorar y optimizar su eficiencia.

b) Para el equipo:

b.1) El informe.

b.2) La matriz de calificación del riesgo inherente y de control, calificado en bajo, medio y alto.

b.3) El plan de muestreo que se fundamentara en la evaluación del riesgo y que definirá el tipo de pruebas de auditoría a ser aplicadas. (pruebas sustantivas, pruebas de cumplimiento.)

b.4) Papeles de trabajo de la fase.

b.5) El programa detallado de la ejecución del examen.

3.2.2. Ejecución

Esta etapa está orientada a evaluar la eficiencia y eficacia del Sistema Comercial, mediante la aplicación de las respectivas pruebas de auditoría.

Objetivos

- Aplicar las pruebas de auditoría y procedimientos en base al enfoque que permitirá evaluar la eficiencia, eficacia y economía del Sistema Comercial.
- Identificar y desarrollar los hallazgos de auditoría, conclusiones y recomendaciones en el informe final de auditoría.

Resultados

- Los hallazgos: Es la descripción lógica, completa, ordenada y descriptiva de las desviaciones establecidas por el auditor como producto de la aplicación de pruebas selectivas con empleo de procedimientos o técnicas de auditoría (documentados en papeles de trabajo).



Los hallazgos en su redacción narrativa deben contener los siguientes atributos:

- Condiciones.- Lo que es, las situaciones encontradas.
- Criterios.- Lo que debería ser, la norma, el estándar, el índice, etc.
- Efectos.- Lo que representa para la empresa, de ser posible en términos cuantitativos. (diferencia entre criterio y condición).
- Causas.- Por qué sucedió.

3.2.3. Conclusión

Es la última etapa de la auditoria, tiene como objetivo la comunicación de resultados, comentarios y sugerencias.

Objetivos

- Comunicar los resultados del examen.
- Terminar el examen.
- Entregar el informe.

Resultados

Informe de Auditoría.- Es el documento profesional que detalla los resultados del examen concluido y contiene comentarios de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, y seguirá el siguiente proceso:

- Redacción del borrador del informe.
- Dar a conocer el borrador del informe en una conferencia final.
- Obtención de reacciones por parte de la entidad y los funcionarios.
- Preparación y entrega del informe final.

TERMINOLOGÍA - TÉRMINOS TÉCNICOS DEL EXAMEN

Área de Distribución y Ventas.- Es aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final.



Bodega: Es un área o un depósito temporal de las mercadería que allí se guardan.

Cartera.- Es la lista de deudores de la empresa, donde se encuentran todas las cuentas pendientes de pagos y las que necesitan ser canceladas o refinanciadas a la brevedad posible.

Comisión.- Retribución percibida por los vendedores y vendedoras, agentes comerciales o representantes de una empresa. La comisión suele atribuirse en base a un porcentaje determinado sobre las ventas realizadas.

Condiciones de Venta.- Son las formas de pago como se va a ofrecer el producto al cliente consumidor. .

Cuotas de Ventas.- Es el volumen de ventas que tienen que cumplir cada uno de los vendedores para alcanzar el objetivo propuesto por la empresa en cada zona.

Directorio de Clientes.- Es una lista de los consumidores que utilizan los productos de la empresa frecuentemente y a su vez una lista de clientes potenciales a los que se deben dirigir los vendedores.

Distribución.- Es una de actividades que se ocupa de la elección de los canales de distribución y de la organización de la distribución física. En ocasiones se denomina también comercialización.

Eficacia o efectividad.- Consiste en alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados.

Eficiencia.- Se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado

Economía.- Consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar una actividad, con la calidad requerida; mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos posibles.

Evaluación de Riesgo.- Determina la magnitud de la pérdida o daño posible y la probabilidad que dicha pérdida o daño llegue a ocurrir.



Funciones.- Actividades que desempeñan uno o varios elementos.

Gestión de riesgos.- Conjunto de actividades gerenciales destinadas a controlar y administrar los seguros y coberturas de una empresa.

Informe.- Texto a través del cual se da cuenta de los avances realizados.

Margen de Utilidad.- Es la diferencia entre el precio de venta y el costo del bien o servicio vendido.

Medición de Riesgos.- Se puede efectuar de acuerdo con un modelo que combina tres riesgos: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Metodología.- Conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación.

Plan de Ventas.- Es un conjunto de actividades, ordenadas y sistematizadas, en donde se proyectan las ventas periódicamente que se estiman realizar en el siguiente ejercicio.

Precio.- Es el pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio.

Principios.- Son reglas o normas de conducta que orientan la acción de un ser humano.

Postventa.- Es el servicio que se ofrece a los clientes después de haber terminado la transacción, el propósito es asegurar que los compradores se sientan satisfechos y retornen a la empresa a seguir comprando los productos.

Proceso.- Es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden con un fin determinado.

Supervisión.- Acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados.

Volumen.- Cantidad de bienes, mantenidos para la satisfacer la necesidad de las personas.



PLAN DE INDICES O REFERENCIAS:

Es necesaria la anotación de índices o código alfanumérico en nuestro examen, que permite identificar los papeles de trabajo y son los siguientes.

PLAN DE INDICES O REFERENCIA

P= Planificación
PP= Planificación Preliminar
PPp= Programa
PPr= Reglamento Interno
PPI= Políticas
PPo= Planes y Programas
PPt = Escritura
PE= Planificación Específica
PEp= Programa
PECI= Control interno
PEAI= Ambiente Interno
PER= Evaluación de Riesgos
PEAC= Actividades de Control
PEI= Información y Comunicación
PES= Supervisión y Monitoreo
E= Ejecución
Ep= Programa
EP= Evaluación de la planificación
EO= Evaluación de la Organización
ER= Evaluación de Resultados
EV= Evaluaciones Varias
C= Conclusión
CBI= Borrador del Informe
CCF= Conferencia Final
CI= Informe Definitivo

PLAN DE MARCAS DEL EXAMEN

Para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en las cédulas o planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan marcas de Auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por el Auditor con una

significación especial.

Las marcas q se utilizaran dentro del examen son:

MARCAS	EXPLICACIÓN
Σ	Cálculos
$<$	Rastreado
\wedge	Indagado
T	Analizado
*	Inspeccionado
\times	Comparado
@	Autorizado
\otimes	Incumplimiento
✓	Revisado

EVALUACIÓN GLOBAL DEL RIESGO

- No se han realizado ningún tipo de auditoria.
- Desorganización en la bodega de producto terminado.
- Inexistencia de un Manual de Funciones.
- No existen vendedores suficientes para cubrir las zonas.
- Problemas de Coordinación.

RECURSOS

HUMANOS

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRES	CARGO	D/H
Mercy Cullacay	Auditor Jefe de Equipo	150
Anabel Pesántez	Auditor	150

La supervisión será efectuada por el Ing. Genaro Peña.

**MATERIALES**

MATERIALES	CANTIDAD	COSTO
Cuadernos	3	3.75
Resmas de Papel Bond	1	5.20
Varios		10.00
Total		18.95

Fecha de terminación del examen: Cuenca, 18 de septiembre del 2014.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PROCESO METODOLÓGICO	ETAPAS	DESARROLLO	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	TOTAL
<u>Planificación</u>	60	50	10	60
Preliminar	25			
Auditor Senior 15 Auditor Junior 10				
Específica	35			
Auditor Sénior 20 Auditor Junior 15				
<u>Ejecución</u>	70	60	10	70
<u>Conclusión</u>	20		20	20
TOTAL	150	110	40	150

3.3. ETAPAS

3.3.1. Planificación Preliminar

3.3.1.1. Programa Planificación Preliminar

PROGRAMA GENERAL PARA LA PLANIFICACION PRELIMINAR EMPRESA JUAN ALVAREZ CIA. LTDA. SISTEMA COMERCIAL PPp			
	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	REALIZADO
1	OBJETIVOS		
1.1.	Obtener un conocimiento integral de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda., y del Sistema Comercial.		
1.2.	Familiarizar al equipo de Auditoría con las actividades sustantivas y adjetivas del sistema comercial.		
1.3.	Identificar con claridad las áreas de intervención y estudio.		
2	PROCEDIMIENTOS		
2.1.	Planifique reuniones de trabajo con: El Gerente de la empresa para: <ul style="list-style-type: none">✓ Darle a conocer el inicio de la auditoria, los objetivos y las fechas tentativas de la comunicación de resultados.✓ Solicitarle apoyo para el examen y el envío de comunicaciones al personal relacionado con el examen.	OT-001	

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar la información necesaria relacionada con la empresa. ✓ Indagarle sobre problemas relacionados con el área comercial. 	PP01	MC – AP
2.2.	Solicite al Jefe de Ventas el Plan Operativo Anual del área comercial que le permita conocer: Los objetivos y metas, políticas y estrategias.	PP02	MC – AP
2.3.	Solicite al Gerente de la Empresa el Manual Orgánico Funcional e identifique:	PP03	MC – AP
2.4.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Estructura Orgánica. ✓ Niveles Jerárquicos. ✓ Funciones <p>Solicite al Gerente un listado de personal que labora en área comercial que contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El número de trabajadores y los cargos que desempeñan cada uno. ✓ Los tipos de capacitaciones recibidas. 	PP04	MC – AP
2.5.	Solicite al Jefe de Ventas los presupuestos de ventas aprobados, para conocer el porcentaje de cumplimiento del presupuesto.	PP05	MC – AP
2.6.		PP06	



2.7.	<p>Solicite al Jefe de Ventas un listado de los productos que se fabrican y comercializan, en el q se incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Precio y Características. 	PP07	MC – AP
2.8.	<p>Solicite al Jefe de Ventas el plan estratégico de ventas del periodo para conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Como se desarrolla el proceso de ventas. ✓ El tipo de publicidad que se ha utilizado. 	PP08	MC – AP
2.9.	<p>Solicite al Jefe de Ventas el análisis FODA para identificar sus:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalezas, Oportunidades. ✓ Debilidades y Amenazas. 	PP09	MC – AP
2.10.	<p>Solicite al Jefe de Ventas las investigaciones que ha realizado con respecto a la competencia, para conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuáles son sus mayores competidores. <p>Solicite al Jefe de Ventas el listado de clientes de la empresa para conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El número de clientes que tiene la empresa. 	PP10	MC – AP



2.11.	✓ Como se maneja la información básica de cada uno de ellos.	PP11	MC – AP
2.12.	<p>Solicite al Gerente General el Estado de Resultados de los años 2012 y 2013, para conocer los niveles de ventas.</p> <p>Indague sobre el grado de dependencia y complejidad del sistema informático.</p> <p>Prepare un informe de planificación preliminar con la información obtenida y en base al mismo realice el programa de Planificación Específica.</p>	PP12	MC - AP

Elaborado por: Las Autoras
Supervisado por: Ing. Genaro Peña



EMPRESA JUAN ALVAREZ CIA. LTDA.

REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Cuenca, 7 de Mayo del 2014

El examen de auditoría de gestión al Sistema Comercial se realiza de acuerdo a la orden de trabajo N° 001 emitida el 18 de Abril de 2014; se procede a realizar el siguiente reporte de planificación preliminar.

CONOCIMIENTO DEL ÁREA A EXAMINAR

Reseña Histórica.

Juan Álvarez para sacar adelante su negocio de fabricación y comercialización de duchas eléctricas denominadas Termoplastic, se benefició por la crisis bancaria ocurrida en el país en los años de 1999 y 2000.

Trece años antes de la crisis bancaria, Álvarez a sus 19 años monto un pequeño taller en el cuarto de servicio del departamento que arrendaba su madre allí fabrico una termoformadora de plástico e hizo un microcrédito de 1600 sucres (USD 13,78 al cambio de esa época), al desaparecido Banco Continental. Con ese dinero compro taladros, una soldadora y otras herramientas para fabricar duchas eléctricas y envases plásticos. En su taller solo trabajaba las noches, durante el día laboraba en la empresa Indurama; con su sueldo pagaba las cuotas del crédito y compraba materia prima. Poco tiempo después construyo su primera ducha y la instalo en su casa para probar su funcionamiento. Para su sorpresa, el aparato no dio fallas y decidió a fabricar tres duchas más que las coloco en las viviendas de sus familiares.

En ese ritmo estuvo cuatro años y poco a poco Termoplastic fue creciendo. En 1989 Álvarez renuncio a su empleo y se dedicó por completo a la fabricación de sus duchas eléctricas en su empresa hasta la actualidad.

La marca Termoplastic (duchas) es el orgullo de la empresa y es el producto estrella ya que cubre las necesidades del cliente para su uso diario en duchas y cocinas.



Su amplia gama de producción ha hecho que Juan Álvarez Cía. Ltda. Vaya creciendo a lo largo del tiempo ya que actualmente cuenta también con productos como: Paneles Solares, Termoformado y Publicidad.

Base legal de la Empresa.

Se constituyó en la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, el 27 de mayo del 2009, siendo una compañía de nacionalidad Ecuatoriana que se rige por las leyes vigentes en el Ecuador.

Comparecen para el otorgamiento de la escritura el Sr. Juan Fernando Álvarez Astudillo y el Sr. Fabián Enrique Cordero Vivar.

El capital social de la Compañía es de CUATROCIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, dividido en doscientas participaciones de un dólar para cada

Socio.

El Sr. Fabián Enrique Cordero Vivar, el 31 de octubre del 2012 cedió sus participaciones ala Sr. Ximena Rosalía Cordero Vivar.

Misión

Superar las expectativas de cada cliente y ofrecer los productos de la más alta calidad adelantándonos a las necesidades, salud y el bienestar de todas las personas. Destacamos también la dedicación a la formación, capacitación y desarrollo de nuestros empleados, respeto integral al medio ambiente y compromiso con el desarrollo del país.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado, con productos no solo dependientes de energía eléctrica, sino de energías alternativas, logran el entusiasmo de sus clientes a través de la mejora continua de sus productos, guiada por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de su gente.



Objetivo General

Liderar en el mercado, superando las expectativas de sus clientes y mantener la calidad que les caracteriza, sin descuidar el buen ambiente laboral.

Objetivos Específicos.

- Mantener motivados y Capacitados a los empleados de la empresa.
- Estar pendientes de las necesidades de sus clientes presentes y futuros.
- No descuidar el control de calidad de cada uno de sus productos.

Conocimiento de las Principales Actividades

Juan Álvarez Cía. Ltda. Con sus productos de calidad ha logrado un posicionamiento destacado en el mercado logrando un liderazgo en la región Sierra Ecuatoriana.

La empresa se dedica a:

- La fabricación y comercialización de duchas eléctricas y accesorios plásticos.
- La fabricación y comercialización de paneles solares.
- La fabricación y comercialización de productos publicitarios suvenires y llaveros.
- Al diseño, elaboración fabricación y comercialización de artículos y productos para inyectados y termo formados de plástico.

Instalaciones

La Empresa tiene su matriz en Cuenca, está ubicada en Paseo de Milchichig y Av. González Suárez (Cdla. Eucaliptos), está distribuida en 3 espacios gerencia, producción y ventas.

Teléfono: 07-4058033

Correo: www.juanalvarez.com.ec

Principales Problemas que se presentan en el Área Comercial

Después de la entrevista realizada al Gerente de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda., se determinaron algunos de los problemas que tiene el Sistema Comercial:

- ✓ En la empresa no se han realizado antes Auditorias de Gestión.
- ✓ Las funciones son determinadas de manera verbal.
- ✓ Problemas de coordinación entre el área de producción y ventas.
- ✓ Desorganización en las bodegas.

Objetivo

El objetivo general del Sistema Comercial es cumplir mediante publicidad y gestiones de ventas el crecimiento empresarial del 18% anual.

Metas

La empresa se ha fijado metas:

- Lanzar al mercado la línea de Paneles Solares.
- Cumplir con el presupuesto fijado.
- Lograr captar más de 300 clientes nuevos en el año.
- Cerrar el 2013 con una sucursal en la provincia de Guayaquil.

Políticas y Prácticas de Comercialización

- Presentar Informes mensuales de Ventas al Gerente General.
- Organizar reuniones entre el Gerente y Jefe de Ventas para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.
- Las comisiones en ventas serán calculadas de manera mensual en base a la tabla de metas alcanzadas.
- Se despachara la mercadería al cliente de manera oportuna.
- Los pagos los podrá realizar el cliente en efectivo y en cheque y en caso de devoluciones se requerirá la presentación de la factura.

- No se aceptaran devoluciones de productos que presenten daños que no cubran la garantía, es decir rotos o en mal estado u otras alteraciones que atenten al buen estado de la mercadería.
- Las Ventas al contado serán pagadas en el momento de la entrega del producto y en el caso de la Ventas a Crédito, se entregará copia de la factura con la firma de recibido del cliente y la original se entregara cuando haya cancelado la totalidad de la deuda.
- El plazo para el pago podrá considerarse vencido a partir del primer día después de la fecha de vencimiento especificada en la Factura.
- Las ventas que el cliente no cancele en un plazo de 60 días después de su fecha de vencimiento se cargara a cuenta del vendedor.
- Se dará seguimiento a cada uno de los miembros del equipo de ventas para que se dé cumplimiento con las metas fijadas por el Jefe de Ventas.
- Es obligación del personal conocer el reglamento interno de trabajo con el propósito de que cumplan con sus obligaciones y gocen de los beneficios que posee la empresa.
- Se deberán velar por los intereses y recursos de la empresa entre los compañeros de trabajo y terceras personas.
- Se ingresara toda la información contable de manera oportuna y así generar información real sobre los movimientos.

La siguiente tabla corresponde al cálculo de las comisiones para vendedores (2013):

Rango de Metas Volumen de Ventas	Ventas al Contado	Ventas a Crédito
4.000 a 8.000	2,15%	1,65%
8.001 a 12.000	2,35%	1,80%
12.001 en Adelante	2,60%	2,00%

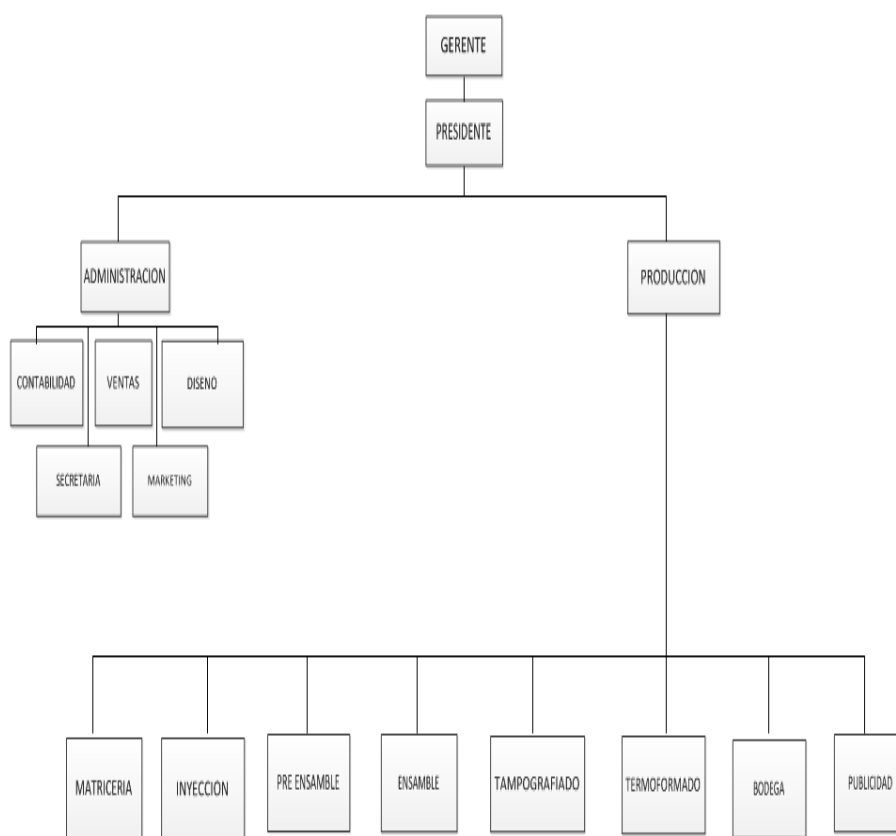
En la línea Termosol la comisión corresponde el 5% de la venta.

Estrategias

La Empresa aplica estrategias de ventas que le permiten cumplir con los objetivos del departamento:

- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- Ofrecer descuentos por cantidad o por temporadas.
- Ofrecer sus productos vía internet (redes sociales); para captar más clientes.

Estructura Orgánica



La empresa Juan Álvarez Cía. Ltda., cuenta con un organigrama funcional, dividido en niveles jerárquicos los mismos que son:

- Nivel Ejecutivo: Gerente, Presidente.
- Nivel Financiero: Contador, Auxiliar Contable.
- Nivel de Operativo: Ventas, Compras, Marketing, Producción.



Funciones

La empresa no cuenta con manual de funciones, por lo que hemos visto la necesidad de indagar cómo se manejan las actividades dentro del área de ventas determinando lo siguiente:

Jefe de Venta

- Organizar y dirigir los recursos Humanos y Económicos.
- Monitorear el departamento.
- Desarrollar y Cumplir el plan de Marketing.
- Delimitar las rutas y las metas de ventas.

Vendedor

- Promover y vender las cuatro líneas de productos de la Empresa.
- Retener y captar nuevos Clientes.

Auxiliar Contable

- Responsable de la facturación.
- Recibe, clasifica y elabora los registros contables.

Bodeguero/auxiliar de Bodega

- Mantener un orden en las bodegas.
- Responsabilizarse del control de la calidad de los productos que se encuentran en la bodega.
- Controlar la recepción y entrega de la mercadería.

Chofer

- Distribuir adecuadamente el producto para lograr eficiencia y hacer más ágil el despacho.

Personal del Área de Ventas

El área comercial cuenta con ocho trabajadores los que se detallan a continuación.

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGOS
1	Nivelo Guamán Jorge Marcelo	Jefe de Ventas
2	Cajamarca Bermeo Jeaneth Alexandra	Auxiliar Contable
3	Fernández Quinchiguango Marco Vinicio	Vendedor
4	Álvarez Astudillo María Isabel	Vendedor
5	Mendoza Gavilanes Galo Vinicio	Vendedor
6	Chulca Pauta Cristina de los Ángeles	Jefe De Bodega
7	Cajamarca Bermeo Freddy Xavier	Auxiliar de Bodega
8	Vera Solórzano Ernesto Nahun	Chofer

Los vendedores no han recibido capacitaciones, debido a la falta de un plan para ello.

Presupuesto

El departamento de ventas elaboró para el año 2013 un presupuesto para la línea Termoplastic de \$ 846.476,64, considerando las ventas obtenidas por la empresa en el año 2012 (\$711.324,92), el mismo que se cumplió en un 92,39% los informes presupuestarios son presentados y aprobados en junta general una vez al año.

Las líneas Termosol, Termoformado y Publicitaria se manejan únicamente por órdenes de producción.



Productos

Línea	Producto	Característica	Precio
Termoplastic	Geiser	Ducha para Baño / CD-2020	15.42
	Santorini	Ducha para Baño / CD-680	14.27
	Fénix	Ducha para Baño / CD-600	12.34
	Termal	Calentador para Lavaplatos Doméstico / DO-975	41.18
	Afrodita	Calentador para Lavaplatos Semi Industrial / SI-975	27.63
	Vulcano	Calentador para Salón de Belleza / CS-620	23.43
Termosol	Panel Solar	Pequeño	778.13
	Panel Solar	Grande	890.63
	Tanque Térmico de alta presión	100 Lt	858.48
	Tanque Térmico de alta presión	150 Lt	952.77
	Tanque Térmico de alta presión	200 Lt	1049.55
	Tanque Térmico de alta presión	300 Lt	1305.80
	Tanque intercambiador para piscina	600 Lt	301.79
Termoformado	Blíster	-----	Depende del producto
Publicitaria	Plotters	-----	Depende del producto
	Impresiones en esferos		
	Agendas		
	Llaveros		
	Cualquier producto que se pueda impregnar publicidad		

Proceso de Venta

La empresa oferta cuatro líneas y para cada una de ellas el proceso de ventas es diferente, partiendo que la línea Termoplastic está enfocado al sector de la construcción por medio de las ferretería, el proceso de ventas en esta línea inicia por medio de visitas directas al cliente, el vendedor anuncia el producto ya sea por medio de catálogos o de manera física, el cliente hace el pedido, las ordenes de pedido pasan a facturación, este a bodega y de ahí se lo despacha para su distribución.

En el caso de la línea de paneles solares, al ser un producto segmentado y de alto valor, el proceso inicia con la búsqueda de clientes, se realizan citas técnicas detallando de manera clara y específica el producto, si el cliente está interesado se concreta la venta, se hace la orden de producción para elaborar el panel, pasa a facturación para luego ser despachado e instalado.

La línea publicitaria y Termoformado el proceso de venta inicia con la visita del cliente a la empresa este hace su pedido se negocia y se concreta la venta.

Publicidad

El tipo de publicidad que la empresa utiliza es a través de folletos publicitarios en los que dan conocer todos los productos que ofrece Juan Álvarez, además promocionan sus producto a través de las redes sociales cuenta con una página en facebook que la encontramos como www.facebook.com/JuanAlvarezCiaLtda y una página web www.juanalvarez.com.ec.

Análisis FODA

Fortalezas

- Calidad.
- Conocidos más de 25años
- Garantía Certificada.
- Posicionamiento en el Mercado.



- Pioneros en paneles solares.
- Personal Joven.

Oportunidades

- Eliminación subsidio gas.
- Cambio de energía.
- Apoyo al producto Ecuatoriano por parte del Gobierno.
- Crecimiento de la población.
- Mejor fábrica del País.

Debilidades

- Mercado solo a Nivel Sierra.
- Falta de definición proyectos.
- Solo mercado Nacional.

Amenazas

- Empresas Nacionales de Duchas.
- Calefones Eléctricos.
- Duchas Importadas.
- Empresas Publicitarias.

Competencia

La empresa ha realizado un estudio de mercado determinando así que tienen un excelente posicionamiento en el mercado nacional y que es la más grande del país, sus principales competidores son:

COMPETIDORES	DESCRIPCIÓN
LORENZETTI	Ducha eléctrica importada de Brasil.
RELAX	Ducha eléctrica importada de Brasil.
BOCCHERINI	Ducha eléctrica importada de Colombia.
RCG	Ducha eléctrica Cuencana.



FAME	Ducha eléctrica importada de Colombia.
ROYAL	Ducha eléctrica importada de Colombia
CORONA	Ducha eléctrica importada de Brasil

Fuente: Juan Álvarez Cía. Ltda.

Elaborado: Por las autoras



Clientes

La empresa Juan Álvarez cuenta con alrededor de 2000 clientes fijos y clientes eventuales que suman a este número. La información de los clientes se encuentra organizada por nombre en orden alfabético, en el que consta el ruc o número de cédula, razón social, teléfonos, dirección, que facilita su facturación.

Ventas

En los estados de resultados se reflejó que para el año 2012 la empresa tuvo un nivel de ventas de \$775.921,18 y para el año 2013 fue de \$896.225,10.

Teniendo un incremento de su nivel de ventas del año 2012 al año 2013 de 15.50%

Sistema Informático

El sistema informático que se maneja a la empresa es personalizado, es decir se encuentra diseñado para controlar los movimientos propios de la empresa Juan Álvarez, no presenta inconvenientes en su uso y el acceso a este programa es por medio de claves de seguridad, el programa cuenta con los siguientes módulos.

Módulo de Contabilidad

Módulo de Ventas y Cobranzas

Módulo de Inventario

Módulo de Cuentas por Pagar

Documentación obtenida en la Planificación Preliminar

PPR Reglamento Interno

PPR Procedimientos

PPL Políticas

PPO Planes y Programas

PPT Escritura

3.3.2. Planificación Específica

3.3.2.1. Programa Planificación Específica

PROGRAMA GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA EMPRESA JUAN ALVAREZ CIA. LTDA. SISTEMA COMERCIAL PEp			
Nº	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	REALIZADO
1.	OBJETIVOS		
1.1.	Evaluar el control interno del Sistema Comercial.		
1.2.	Evaluar y calificar el riesgo de auditoría.		
1.3.			
1.4	Identificar áreas críticas del examen.		
	Establecer el enfoque de auditoría.		
2.	PROCEDIMIENTOS		
2.1.	Aplique una entrevista de liderazgo al Gerente y al Jefe de Ventas para determinar: <ul style="list-style-type: none">✓ Los valores establecidos por la empresa.✓ Se encuentran establecidos los parámetros para la contratación del personal.✓ Se han cumplido con los objetivos planteados en el	PEci01	MC – AP

	<p>departamento de ventas.</p> <p>✓ Si las políticas de ventas y los procedimientos implementados se cumplen.</p>		
2.2.	Analice la organización en el área de ventas identificando las líneas de autoridad y responsabilidad.	PECI01	MC – AP
2.3.	Analice los riesgos inherentes existentes en relación con el ambiente de control de las principales actividades.	PECI02	MC – AP
2.4.	Indague sobre las medidas de control en que se dan a las diferentes actividades el departamento de ventas y evalúe su eficiencia.	PECI03	MC – AP
2.5.	Analice si los dispositivos de seguridad implementados para el control y acceso a los registros, informes, documentos y programas son los apropiados.	PECI03	MC – AP
2.6.	Indague si la información y los canales de comunicación que se manejan en el departamento de ventas son los adecuados.	PECI04	MC – AP
2.7.	Determine si se da un adecuado control y seguimiento a las diferentes actividades del departamento.	PECI05	MC – AP
2.8.		PE06	MC – AP
		PE07	



2.9.	<p>Haga un relevamiento del proceso de ventas mediante diagrama de flujo y evalúe su pertinencia.</p> <p>Elabore la Matriz para calificar los riesgos de auditoría de cada uno de los componentes.</p> <p>Elabore el informe de Control Interno.</p>		MC – AP
------	--	--	---------

Elaborado por: Las Autoras
Supervisado por: Ing. Genaro Peña



EMPRESA JUAN ALVAREZ CIA. LTDA.

INFORME DE CONTROL INTERNO

Cuenca, 11 de junio del 2014.

Señor

Juan Álvarez

Gerente de la Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.

Ciudad

De nuestras consideraciones:

Hemos realizado la evaluación del Sistema de Control Interno al Sistema Comercial de la Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda., con el propósito de establecer su confiabilidad e identificar las debilidades.

Este informe contiene los resultados de la evaluación realizada, descritos en comentarios, conclusiones y recomendaciones con el fin de mejorar los procesos.

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia.

LA EMPRESA NO CUENTA CON UN CÓDIGO DE ÉTICA Y UN MANUAL DE FUNCIONES

Del estudio efectuado se determinó que la empresa no cuenta con un manual de funciones, ni un código de ética.

En los principios del Control Interno se establece claramente que las empresas: “Deben dictar y tener un código de ética que guíe y regule el comportamiento de los trabajadores orientando su integridad y compromiso profesional”, además “contar un Manual de Funciones en el cual se designen e identifiquen las responsabilidades, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos”.

Situación presentada debido a la despreocupación que existe por parte de los encargados de formular y aprobar estos instrumentos de gestión. Lo que trae como consecuencia que las actividades sean impartidas de manera verbal ocasionando que los trabajadores ignoren o evadan responsabilidades además que se dé la duplicidad de funciones y se ignoren los valores y principios empresariales.

Conclusión: La administración no ha considerado formular y aprobar un manual de funciones y código de ética, ocasionando que los trabajadores ignoren o evadan responsabilidades además que se dé la duplicidad de funciones y se ignoren los valores y principios empresariales.

Recomendación N° 1

- Al Gerente General y a la Administradora

Deben elaborar un manual de Funciones el que contendrá las líneas de autoridad, el conjunto de normas y actividades de cada área, que proporcione a los trabajadores una guía de las operaciones que intervienen en el funcionamiento general de la empresa. Este deberá ser elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas y normas de la empresa, deberá ser actualizado y modificado constantemente y entregado a cada trabajador para el conocimiento de sus responsabilidades y obligaciones.

Preparar un código de ética como una herramienta útil que contendrá las pautas de conducta claras que deberán ser respetadas, tanto por los directivos y/o dueños, así como por los trabajadores; en el que se transmitirán principios morales y éticos.

FALTA DE CAPACITACIONES A LOS VENDEDORES

La empresa no ha considerado capacitar a sus vendedores, estos únicamente cuentan con la experiencia adquirida durante sus años de labor, así como no se ha realizado ninguna asignación presupuestaria para esta actividad.



Los principios de control interno determinan que “Políticas y prácticas de recursos humanos; incluye el conjunto de lineamientos, normas, políticas y procedimientos relacionados con la contratación, orientación, **entrenamiento**, evaluación, asesoría, promoción, compensación y acciones de corrección.”

Esto se debe a que la administración no ha considerado invertir en capacitaciones, ni cuenta con un plan de capacitación que viabilice su ejecución.

Se estableció que la falta de capacitación y entrenamiento de los vendedores, con programas que desarrollen sus conocimientos, habilidades y aptitudes, que mejoren el desempeño de su trabajo, han provocado situaciones negativas en el proceso de ventas, como la inadecuada atención al cliente y la disminución en el volumen de ventas.

Conclusión: La administración no ha considerado invertir en capacitaciones, ni un plan que viabilice su ejecución, provocando situaciones negativas en el proceso de ventas, como la inadecuada atención al cliente y disminución en el volumen de ventas.

Recomendación N° 2

- A la Administradora

Se le recomienda invertir en capacitaciones y mantener un plan para las mismas, con el objetivo de mejorar el proceso de ventas, y a su vez elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores, de manera que conlleve a incrementar la productividad de la empresa.

FALTA DE COORDINACIÓN ENTRE EL ÁREA DE VENTAS Y PRODUCCIÓN.

No existen líneas de coordinación entre el área de ventas y producción, según lo expuesto por el jefe de ventas, ya que existe incumplimiento por parte de producción en los pedidos solicitados.



Es fundamental la coordinación entre el área de ventas y producción, porque una vez establecidas las necesidades de ventas, se realizan la programación de la producción, y se provee a los clientes en un tiempo satisfactorio.

Este se debe a que el Jefe Producción justifica su retraso en la entrega de los pedidos por fallas en la maquinaria. Como consecuencia se ha producido, incumplimientos con los clientes, pérdidas en las ventas e incrementos en los costos de producción.

Conclusión: Han existido inconvenientes de coordinación entre el área de ventas y producción, de acuerdo al jefe de producción, existe retraso en la entrega de los pedidos por fallas en la maquinaria, esto ha provocado incumplimientos con los clientes, pérdidas en las ventas y altos costos en la producción.

Recomendación N° 3

- A la Administradora y al Jefe de Producción

Diseñar un plan de mantenimiento preventivo a la maquinaria para optimizar el proceso productivo, ya que al inspeccionar los equipos y detectar fallas en su fase inicial, permitirá que el proceso sea corregido en el momento oportuno.

3.3.3 Ejecución

3.3.3.1. Programa Ejecución

PROGRAMA DETALLADO DE LA EJECUCIÓN EMPRESA JUAN ALVAREZ CIA. LTDA. SISTEMA COMERCIAL Ep			
Nº	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	REALIZADO
1.	OBJETIVOS		
1.1.	Aplicar las pruebas de auditoría y procedimientos en base al enfoque que permitirá evaluar la eficiencia, eficacia y economía del Sistema Comercial.		
1.2.	Identificar y desarrollar los hallazgos de auditoría, conclusiones y recomendaciones en el informe final de auditoría.		
2.	PROCEDIMIENTOS		
2.1.	Aplique indicadores que permitan evaluar las ventas que tuvo la empresa en el año 2013: ✓ Eficacia en Ventas ✓ Eficiencia en Ventas ✓ Rotación de inventarios ✓ Rotación de Cartera ✓ Rentabilidad en Ventas	E01	MC - AP



2.2.	Prepare un estudio estadístico de las ventas de los últimos dos años y aplique indicadores estadísticos.	E02	MC - AP
2.3.	Compare y analice el cumplimiento de las ventas presupuestadas con las ventas reales del año 2013, a través de la técnica de comparación de datos.	E03	MC - AP
2.4.	Determine y analice el grado de participación que han tenido las 4 líneas que ofrece la empresa, del total de ventas obtenidas en el año 2013.	E04	MC - AP
2.5.	Evalúe y verifique el cálculo de las comisiones pagadas por ventas en el año 2013.	E05	MC - AP
2.6.	Mediante una entrevista evalúe el talento humano del área de ventas para lo cual determine los niveles de educación, experiencia, y rendimiento.	E06	MC - AP
2.7	Inspeccione y determine la funcionalidad de las bodegas de productos terminados definiendo: Productos, movilidad, espacio físico, espera y equipamiento.	E07	MC - AP
2.8	Analice las técnicas publicitarias que se manejan en el área de ventas y evalúe el impacto que han generado	E08	MC - AP
2.9		E09	MC - AP



	<p>en la captación de clientes.</p> <p>Mediante una entrevista al Jefe de Ventas determine si las técnicas adoptadas para analizar la competitividad son las adecuadas.</p>		
--	---	--	--

Elaborado por: Las Autoras
Supervisado por: Ing. Genaro Peña



CAPITULO IV

4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Informe Final de Auditoría

“EMPRESA JUAN ALVAREZ CIA. LTDA.”



“AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA COMERCIAL”

INFORME DE AUDITORIA

AL 18 de Septiembre del 2014

CUENCA- ECUADOR



INFORME DE AUDITORIA

CAPITULO I	87
INFORME DE AUDITORIA.....	87
INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.....	88
CAPITULO II	92
CONTROL INTERNO.....	92
CAPITULO III	98
RESULTADOS DE LA GESTION	98



CAPITULO I

INFORME DE AUDITORIA

Sr. Juan Álvarez Astudillo.

GERENTE DE LA EMPRESA JUAN ALVAREZ CIA LTDA.

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

Hemos efectuado el examen especial al Sistema Comercial de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), Principios Contables, así como las disposiciones legales y reglamentos, incluyendo pruebas consideradas necesarias y pertinentes. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables. Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente;

.....
CPA Mercy Cullacay

.....
CPA Anabel Pesántez



INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DEL EXAMEN

Auditoría de Gestión al Sistema Comercial de la Empresa "Juan Álvarez Cía. Ltda.", se realizara por petición del Sr. Juan Álvarez Gerente de la empresa; mediante oficio # 001.

OBJETIVO GENERAL

Verificar que el Sistema Comercial de la empresa cumpla con los objetivos y metas planteadas por la Administración y si estos han realizado con eficiencia, eficacia y economía, con el fin de formular recomendaciones orientadas a mejorar la estructura del Sistema, para facilitar y fortalecer el mejoramiento de su gestión.

ALCANCE

En el examen al Sistema Comercial de la empresa "Juan Álvarez Cía. Ltda."; estudiaremos los planes y programas, las políticas y estrategias, la organización y funciones del área comercial, los procedimientos, presupuestos, el personal, la publicidad, la coordinación, competencia y las medidas de control.

Se ha definido como Sistema Comercial exclusivamente al Área de Ventas.

OBJETIVOS PARTICULARES.

- Determinar si se han alcanzado los objetivos y metas establecidos en los planes y programas del área comercial.
- Determinar si las políticas y estrategias guían la acción comercial definiendo sus mecanismos de gestión.
- Comprobar que la organización y funciones del Sistema Comercial (área de ventas), estén definidas en función de los objetivos de la gestión.
- Verificar que los procedimientos establecidos faciliten la acción de ventas.
- Determinar si los presupuestos establecidos en el periodo se han cumplido.
- Comprobar si el personal del área de ventas es idóneo.



- Verificar que las técnicas publicitarias implementadas por esta área, están causando el efecto esperado.
- Determinar si exista una adecuada coordinación entre el departamento de producción, y ventas, a fin de optimizar este recurso.
- Comprobar si la empresa evalúa su nivel de competitividad.
- Determinar si las medidas de control implementadas en esta área son las adecuadas.

BASE LEGAL

Las operaciones del Sistema Comercial, se rigen de acuerdo a normas, leyes y reglamentos vigentes:

- Reglamento interno.
- Políticas y Estatutos Internos.

EMPRESA

Reseña Histórica

Juan Álvarez para sacar adelante su negocio de fabricación y comercialización de duchas eléctricas denominadas Termoplastic, se benefició por la crisis bancaria ocurrida en el país en los años de 1999 y 2000.

Trece años antes de la crisis bancaria, Álvarez a sus 19 años monto un pequeño taller en el cuarto de servicio del departamento que arrendaba su madre allí fabrico una termoformadora de plástico e hizo un microcrédito de 1600 sucres (USD 13,78 al cambio de esa época), al desaparecido Banco Continental. Con ese dinero compro taladros, una soldadora y otras herramientas para fabricar duchas eléctricas y envases plásticos.

En su taller solo trabajaba las noches, durante el día laboraba en la empresa Indurama; con su sueldo pagaba las cuotas del crédito y compraba materia prima. Poco tiempo después construyo su primera ducha y la instalo en su casa para probar su funcionamiento. Para su sorpresa, el aparato no dio fallas y decidió a fabricar tres duchas más que las coloco en las viviendas de sus familiares.

En ese ritmo estuvo cuatro años y poco a poco Termoplastic fue creciendo. En 1989 Álvarez renuncio a su empleo y se dedicó por completo a la fabricación de sus duchas eléctricas en su empresa hasta la actualidad.

La marca Termoplastic (duchas) es el orgullo de la empresa y es el producto estrella ya que cubre las necesidades del cliente para su uso diario en duchas y cocinas.

Su amplia gama de producción ha hecho que Juan Álvarez Cía. Ltda. Vaya creciendo a lo largo del tiempo ya que actualmente cuenta también con productos como: Paneles Solares, Termoformado y Publicidad.

Misión

Superar las expectativas de cada cliente y ofrecer los productos de la más alta calidad adelantándonos a las necesidades, salud y el bienestar de todas las personas. Destacamos también la dedicación a la formación, capacitación y



desarrollo de nuestros empleados, respeto integral al medio ambiente y compromiso con el desarrollo del país.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado, con productos no solo dependientes de energía eléctrica, sino de energías alternativas, lograrán el entusiasmo de sus clientes a través de la mejora continua de sus productos, guiada por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de su gente.

Objetivo General.

Liderar en el mercado, superando las expectativas de los clientes y mantener la calidad que les caracteriza, sin descuidar su buen ambiente laboral.

Objetivos Específicos.

- Mantener motivados y Capacitados a los empleados de la empresa.
- Estar pendientes de las necesidades de sus clientes presentes y futuros.
- No descuidar el control de calidad de cada uno de sus productos.

Estructura Orgánica.

La empresa Juan Álvarez Cía. Ltda., cuenta con un organigrama funcional, dividido en niveles jerárquicos los mismos que son:

- Nivel Ejecutivo: Gerente, Presidente.
- Nivel Financiero: Contador, Auxiliar Contable.
- Nivel de Operativo: Ventas, Compras, Marketing, Producción.

CAPITULO II

INFORME DE CONTROL INTERNO

LA EMPRESA NO CUENTA CON UN CÓDIGO DE ÉTICA Y UN MANUAL DE FUNCIONES

Del estudio efectuado se determinó que la empresa no cuenta con un manual de funciones, ni un código de ética.

En los principios del Control Interno se establece claramente que las empresas: “Deben dictar y tener un código de ética que guíe y regule el comportamiento de los trabajadores orientando su integridad y compromiso profesional”, además “contar un Manual de Funciones en el cual se designen e identifiquen las responsabilidades, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos”.

Situación presentada debido a la despreocupación que existe por parte de los encargados de formular y aprobar estos instrumentos de gestión. Lo que trae como consecuencia que las actividades sean impartidas de manera verbal ocasionando que los trabajadores ignoren o evadan responsabilidades además que se dé la duplicidad de funciones y se ignoren los valores y principios empresariales.

Conclusión: La administración no ha considerado formular y aprobar un manual de funciones y código de ética, ocasionando que los trabajadores ignoren o evadan responsabilidades además que se dé la duplicidad de funciones y se ignoren los valores y principios empresariales.

Recomendación N° 1

- Al Gerente General y a la Administradora

Deben elaborar un manual de Funciones el que contendrá las líneas de autoridad, el conjunto de normas y actividades de cada área, que proporcione a los trabajadores una guía de las operaciones que intervienen en el funcionamiento general de la empresa. Este deberá ser elaborado



técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas y normas de la empresa, deberá ser actualizado y modificado constantemente y entregado a cada trabajador para el conocimiento de sus responsabilidades y obligaciones.

Preparar un código de ética como una herramienta útil que contendrá las pautas de conducta claras que deberán ser respetadas, tanto por los directivos y/o dueños, así como por los trabajadores; en el que se transmitirán principios morales y éticos.

FALTA DE CAPACITACIONES A LOS VENDEDORES

La empresa no ha considerado capacitar a sus vendedores, estos únicamente cuentan con la experiencia adquirida durante sus años de labor, así como no se ha realizado ninguna asignación presupuestaria para esta actividad.

Los principios de control interno determinan que “Políticas y prácticas de recursos humanos; incluye el conjunto de lineamientos, normas, políticas y procedimientos relacionados con la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, asesoría, promoción, compensación y acciones de corrección.”

Esto se debe a que la administración no ha considerado invertir en capacitaciones, ni cuenta con un plan de capacitación que viabilice su ejecución.

Se estableció que la falta de capacitación y entrenamiento de los vendedores, con programas que desarrollen sus conocimientos, habilidades y aptitudes, que mejoren el desempeño de su trabajo, han provocado situaciones negativas en el proceso de ventas, como la inadecuada atención al cliente y la disminución en el volumen de ventas.

Conclusión: La administración no ha considerado invertir en capacitaciones, ni un plan que viabilice su ejecución, provocando situaciones negativas en el proceso de ventas, como la inadecuada atención al cliente y disminución en el volumen de ventas.

Recomendación N° 2

- A la Administradora

Se recomienda invertir en capacitaciones y mantener un plan para las mismas, con el objetivo de mejorar el proceso de ventas, y a su vez elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores, de manera que conlleve a incrementar la productividad de la empresa.

FALTA DE COORDINACIÓN ENTRE EL ÁREA DE VENTAS Y PRODUCCIÓN.

No existen líneas de coordinación entre el área de ventas y producción, según lo expuesto por el jefe de ventas, ya que existe incumplimiento por parte de producción en los pedidos solicitados.

Es fundamental la coordinación entre el área de ventas y producción, porque una vez establecidas las necesidades de ventas, se realizan la programación de la producción, y se provee a los clientes en un tiempo satisfactorio.

Este se debe a que el Jefe Producción justifica su retraso en la entrega de los pedidos por fallas en la maquinaria. Como consecuencia se ha producido, incumplimientos con los clientes, pérdidas en las ventas e incrementos en los costos de producción.

Conclusión: Han existido inconvenientes de coordinación entre el área de ventas y producción, de acuerdo al jefe de producción, existe retraso en la entrega de los pedidos por fallas en la maquinaria, esto ha provocado incumplimientos con los clientes, pérdidas en las ventas y altos costos en la producción.

Recomendación N° 3

- A la Administradora y al Jefe de Producción



Diseñar un plan de mantenimiento preventivo a la maquinaria para optimizar el proceso productivo, ya que al inspeccionar los equipos y detectar fallas en su fase inicial, permitirá que el proceso sea corregido en el momento oportuno.

CAPITULO III**RESULTADOS DE LA GESTIÓN****CONTRATAR PERSONAL CON PERFIL COMPETITIVO ADECUADO,
MEJORARÁ SU APROVECHAMIENTO.**

Se determinó que el personal del área de ventas no cumple con el perfil competitivo de los puestos que ocupan, como se observa en el siguiente cuadro.

CARGO	PERFIL ACADEMICO REQUERIDO	PERFIL REAL
Jefe de Ventas	Profesional en Administración de Empresas	Egresado de la carrera de Relaciones Publicas- Universidad Católica de Cuenca.
Auxiliar Contable	Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración / Educación Superior en Carreras Administrativas	Título de Tecnólogo en Análisis de Sistemas -Instituto Tecnológico Superior Francisco Febres Cordero.
Vendedor	Educación Superior en Carreras Administrativas	Bachiller en Técnico Industrial especialidad Electricidad- Colegio Sucre.
Vendedor	Educación Superior en Carreras Administrativas	Título en Neuropatía Mención Yoga Terapéutico-Instituto Tecnológico Superior Doctor Misael Acosta Solís
Vendedor	Educación Superior en Carreras Administrativas	Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración especialidad Contabilidad - Colegio Antonio

		Ávila Maldonado.
Jefe de Bodega	Educación Superior en Carreras Administrativas	Bachiller en Comercio y Administración, especialidad Informática-Instituto Tecnológico Superior Francisco Febres Cordero.
Auxiliar de Bodega	Educación Superior en Carreras Administrativas	Bachiller en Ciencias, especialidad Físico Matemático - Colegio César Dávila Andrade.
Chofer / Cobrador	Bachiller Licencia tipo E	No es terminado el Colegio, tiene la licencia profesional tipo E.

Además en el reglamento interno de la empresa en el artículo 11 se establecen normas que regulan la contratación del personal: *“Para la admisión del personal se tendrá en cuenta: **estudios**, cultura general, referencias personales, condiciones físicas, etc., así como los resultados de las pruebas teóricas, prácticas o psicotécnicas que la administración de la Compañía considere conveniente aplicar en cada caso.”*

Esto se debe a que la empresa no cuenta con un departamento de talento humano, el encargado de asumir esta responsabilidad es el Gerente, el mismo que ha contratado personal por parentesco y otros puestos han sido asumidos por personal que ha trabajado años en la empresa. Provocando que el personal tenga conocimientos técnicos y financieros débiles.

Conclusión: Existe riesgo en el área de ventas, debido a que el personal no cuenta con el nivel académico que requieren los puestos que ocupan, provocando que el personal tenga conocimientos técnicos y financieros débiles.

Recomendación N° 4

- Al Gerente

Se recomienda implementar un departamento de talento, con el fin de que la contratación sea eficaz y objetiva, además cumplir con lo establecido en el artículo 11 del reglamento interno de la empresa.

UNA ADECUADA ORGANIZACIÓN EN LA BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO MEJORARÁ LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA Y EL FLUJO DE LOS PRODUCTOS.

En la evaluación que se hizo a la bodega de producto terminado, se determinó que no cuenta con una adecuada organización.

Para que la bodega opere de manera adecuada y exista un buen almacenaje se deben establecer normas que regulen el almacenamiento, operación y control de la bodega, con el fin de proteger al personal y productos que se almacenan y manipulan.

Esto se debe a que la administración no ha considerado deshacerse de los productos que están dados de baja y que se encuentran acumulados en la bodega de producto terminado:

PRODUCTOS	CANTIDAD
ORDENADORES DE PARED	40
ORDENADOR PORTATIL	37
OREDENADOR PEQUEÑO	48
DUCHAS FENIX	70
DUCHAS GEISER	89
DUCHAS SANTORINI	67
CALENTADORES AFRODITA	42

Provocando que exista poco espacio físico, el manipuleo sea dificultoso, demoras en los despachos y mala distribución de los productos.

Conclusión:

Existe desorganización en la bodega de producto terminado por la acumulación de productos dados de baja, esto ha conllevado a que exista poco espacio físico, el manipuleo sea dificultoso, demoras en los despachos y mala distribución de los productos.

Recomendación N° 5

- A la administradora

Desarrollar e implementar un manual de almacenamiento y operación para las bodegas en el que se encuentre claramente identificadas las técnicas de almacenamiento a ser utilizadas: la organización interna de la bodega, el almacenamiento de materiales, el orden y la limpieza que se debe mantener en ellas.

**CONTRATAR MÁS VENDEDORES AYUDARÁ A LA EMPRESA A CUMPLIR
CON LO PRESUPUESTADO Y LOGRAR QUE LOS OBJETIVOS
ESTABLECIDOS SE CUMPLAN**

El jefe de ventas considera que al haberse incrementado una nueva línea de productos en la empresa, los vendedores con los que cuentan actualmente no son suficientes ya que no se cumplió con el presupuesto establecido en la línea Termoplastic en un 7.61%.

La empresa debe asegurarse de contar con el personal adecuado y en la cantidad necesaria; especialmente en el área de ventas, ya que los vendedores son el elemento más importante de la empresa y la clave de su éxito.

Situación presentada debido a que la administración no ha tomado en consideración lo expuesto por el jefe de ventas de contratar más vendedores.

Como consecuencia de esto, se ha generado que se aumente la carga de trabajo a los vendedores, y estos no cubran la demanda de los clientes en su totalidad, disminuyendo así su capacidad para cumplir con lo presupuestado.

VENDEDORES	VENTAS PRESUPUESTADAS	VENTAS REALES POR VENDEDOR	DIFERENCIA	PORCENTAJE (%)
Fernández Quinchiguang o Marco Vinicio	282.158,88	237.240,75	44.918,13	84,08%
Álvarez Astudillo María Isabel	282.158,88	282.697,66	-538,78	100,19%

Mendoza				
Gavilanes				
Galo Vinicio	282.158,88	262.082,23	20.076,65	92,88%
TOTAL	846.476,64	782.020,64	64.456,01	92,39%

Conclusión: La administración no ha considerado contratar nuevos vendedores lo que ha ocasionado que a los actuales, se les aumente la carga de trabajo y estos no cubran la demanda de los clientes en su totalidad; disminuyendo así su capacidad para cumplir con lo presupuestado.

Recomendación N° 6

- A la Administradora

Se recomienda contratar más vendedores tomando en consideración el análisis realizado por el jefe de ventas y determinar el número de vendedores que se requieren contratar.

DISEÑAR MEJORES CAMPAÑAS PUBLICITARIA PERMITIRÁ CAPTAR EL NÚMERO DE CLIENTES ESPERADOS

Las campañas publicitarias realizadas por la empresa para captar nuevos clientes no han tenido el impacto esperado, únicamente tuvo una efectividad del 44%.

$$\begin{aligned}\text{Captación de clientes} &= \frac{\text{Clientes Captados}}{\text{Número de Clientes a Captar}} \\ \text{Promedio mensual} & \\ \text{Captación d Clientes} &= \frac{11}{25} \\ \text{Promedio Mensual} & \\ \text{Captación d Clientes} &= 44\% \\ \text{Promedio Mensual} &\end{aligned}$$

La meta planteada por el departamento de ventas fue “Captar un promedio mensual de 25 clientes nuevos, por medio de las campañas publicitarias realizadas”.

Sin embargo no se alcanzó la meta planteada debido a que el Jefe de Ventas manejo las campañas publicitarias más en redes sociales y no considero promocionarse en otros medios de comunicación.

Determinando así un gasto en publicidad en el año 2013 de \$4.886,83, logrando captar solamente 137 clientes de los 300 esperados en el año.

MES	GASTO DE PUBLICIDAD 2013	NUMERO DE CLIENTES NUEVOS
Enero	132,45	10
Febrero	156,25	8
Marzo	238,34	6
Abril	224,20	11
Mayo	757,25	19
Junio	332,86	7
Julio	635,76	15
Agosto	143,32	9
Septiembre	129,54	11
Octubre	231,43	7
Noviembre	387,23	13
Diciembre	1.635,20	21
TOTAL	4.886,83	137

Conclusión

Las campañas publicitarias no tuvieron el impacto esperado para que se cumpla la meta del departamento de ventas de captar 300 clientes al año, en un promedio mensual de 25, logrando captar únicamente 137 clientes.

Recomendación N° 7

- Al Jefe de Ventas y a la Administradora

Diseñar mejores estrategias publicitarias utilizando además de las redes sociales, otros medios de comunicación como lo son: radio, prensa y televisión, para captar mayor cantidad de clientes y cumplir las metas establecidas por el departamento de ventas.



CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de la auditoría de gestión aplicado al sistema comercial de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda., se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1. Conclusiones

- La empresa no cuenta con un código de ética y un manual de funciones provocando que los trabajadores no tengan definidas claramente cuáles son sus actividades.
- La empresa no ha brindado capacitaciones a los vendedores que ayuden a desarrollar las habilidades, aptitudes y sus destrezas, que mejore su perfil competitivo y atención al cliente.
- Han existido inconvenientes entre las áreas de ventas y producción por fallas en la maquinaria provocando incumplimientos con los clientes.
- Existe riesgo en el área de ventas, puesto que el personal no cuenta con el nivel académico que requieren los puestos que ocupan, provocando que el personal tenga conocimientos técnicos y financieros débiles.
- Existe desorganización en la bodega de producto terminado, por la acumulación de productos dados de baja, cuenta con poco espacio físico y mala distribución.
- La administración no ha considerado contratar nuevos vendedores lo que ha ocasionado que a los actuales, se les aumente la carga de trabajo y estos no cubran la demanda de los clientes en su totalidad; disminuyendo así su capacidad para cumplir con lo presupuestado.
- Las campañas publicitarias no tuvieron el impacto esperado para que se cumpla una de las metas del departamento de ventas de captar 300 clientes nuevos en el año 2013.

5.2. Recomendaciones

- El Gerente General y la Administradora, deben elaborar un manual de Funciones el que contendrá las líneas de autoridad, el conjunto de normas y actividades de cada área, que proporcione a los trabajadores una guía de las operaciones que intervienen en el funcionamiento general de la empresa. Este deberá ser elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas y normas de la empresa, deberá ser actualizado y modificado constantemente y entregado a cada trabajador para el conocimiento de sus responsabilidades y obligaciones.
- El Gerente General y la Administradora, deben diseñar un código de ética como una herramienta útil que contendrá las pautas de conducta claras que deberán ser respetadas tanto por los directivos y/o dueños, así como por los trabajadores en el que se transmitirán principios morales y éticos.
- La Administración debe invertir en capacitaciones y mantener un plan para las mismas, con el objetivo de mejorar el proceso de ventas, y a su vez elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores, e incrementar la productividad de la empresa.
- La administradora debe diseñar un plan de mantenimiento preventivo para la maquinaria con el objetivo de optimizar el proceso productivo.
- El Gerente debe mantener un plan de reclutamiento del personal y además debe hacer cumplir el Art. 11 establecido en el reglamento interno de la empresa.
- La administradora debe desarrollar un manual de almacenamiento y operación para las bodegas en el que se encuentre claramente identificadas las técnicas de almacenamiento.



- Se recomienda a la administración contratar más vendedores tomando en consideración el análisis realizado por el jefe de ventas y determinar el número de vendedores que se requieren contratar.
- Se recomienda al Jefe de Ventas diseñar mejores estrategias publicitarias utilizando además de las redes sociales, otros medios de comunicación como lo son: radio, prensa y televisión, para captar mayor cantidad de clientes.



ANEXOS



ANEXOS: Planificación Preliminar

NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.

PAPEL DE TRABAJO: Conocimiento General de la Empresa.

PP01

Reseña Histórica.

Juan Álvarez para sacar adelante su negocio de fabricación y comercialización de duchas eléctricas denominadas Termoplastic, se benefició por la crisis bancaria ocurrida en el país en los años de 1999 y 2000.

Trece años antes de la crisis bancaria, Álvarez a sus 19 años monto un pequeño taller en el cuarto de servicio del departamento que arrendaba su madre allí fabricó una termoformadora de plástico e hizo un microcrédito de 1600 sucres (USD 13,78 al cambio de esa época), al desaparecido Banco Continental. Con ese dinero compro taladros, una soldadora y otras herramientas para fabricar duchas eléctricas y envases plásticos. En su taller solo trabajaba las noches, durante el día laboraba en la empresa Indurama; con su sueldo pagaba las cuotas del crédito y compraba materia prima. Poco tiempo después construyo su primera ducha y la instalo en su casa para probar su funcionamiento. Para su sorpresa, el aparato no dio fallas y decidió a fabricar tres duchas más que las coloco en las viviendas de sus familiares.

En ese ritmo estuvo cuatro años y poco a poco Termoplastic fue creciendo. En 1989 Álvarez renuncio a su empleo y se dedicó por completo a la fabricación de sus duchas eléctricas en su empresa hasta la actualidad.

La marca Termoplastic (duchas) es el orgullo de la empresa y es el producto estrella ya que cubre las necesidades del cliente para su uso diario en duchas y cocinas.

Su amplia gama de producción ha hecho que Juan Álvarez Cía. Ltda. Vaya creciendo a lo largo del tiempo ya que actualmente cuenta también con productos como: Paneles Solares, Termoformado y Publicidad.

Base legal de la Empresa.

Se constituyó en la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, el 27 de mayo del 2009, siendo una compañía de nacionalidad Ecuatoriana que se rige por las leyes vigentes en el Ecuador.

Comparecen para el otorgamiento de la escritura el Sr. Juan Fernando Álvarez Astudillo y el Sr. Fabián Enrique Cordero Vivar.

El capital social de la Compañía es de CAUTROCIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS

UNIDOS DE AMERICA, dividido en doscientas participaciones de un dólar para cada Socio.

El Sr. Fabián Enrique Cordero Vivar, el 31 de octubre del 2012 cedió sus participaciones ala Sr. Ximena Rosalía Cordero Vivar.

Misión

Superar las expectativas de cada cliente y ofrecer los productos de la más alta calidad adelantándonos a las necesidades, salud y el bienestar de todas las personas. Destacamos también la dedicación a la formación, capacitación y desarrollo de nuestros empleados, respeto integral al medio ambiente y compromiso con el desarrollo del país.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado, con productos no solo dependientes de energía eléctrica, sino de energías alternativas, logran el entusiasmo de sus clientes a través de la mejora continua de sus productos, guiada por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de su gente.

Objetivo General.

Liderar en el mercado, superando las expectativas de sus clientes y mantener la calidad que les caracteriza, sin descuidar el buen ambiente laboral que los caracteriza.

Objetivos Específicos.

- Mantener motivados y Capacitados a los empleados de la empresa.
- Estar pendientes de las necesidades de sus clientes presentes y futuros.
- No descuidar el control de calidad de cada uno de sus productos.

Conocimiento de las Principales Actividades

Juan Álvarez Cía. Ltda. Con sus productos de calidad ha logrado un posicionamiento destacado en el mercado logrando un liderazgo en la región Sierra Ecuatoriana.

La empresa se dedica a:

- La fabricación y comercialización de duchas eléctricas y accesorios plásticos.
- La fabricación y comercialización de paneles solares.
- La fabricación y comercialización de productos publicitarios suvenires y llaveros.
- Al diseño, elaboración fabricación y comercialización de artículos y productos para inyectados y termo formados de plástico.

Instalaciones

La Empresa tiene su matriz en Cuenca, está ubicada en Paseo de Milchichig y Av. González Suárez (Cdla. Eucaliptos), está distribuida en 3 espacios gerencia, producción y ventas. Teléfono: 07-4058033

Correo: www.juanalvarez.com.ec

Principales Problemas que se presentan en el Área Comercial

Después de la entrevista realizada al Gerente de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda., se determinaron algunos de los problemas que tiene el Sistema Comercial:

- ✓ En la empresa no se han realizado antes Auditorias de Gestión.
- ✓ Las funciones son determinadas de manera verbal.
- ✓ Problemas de coordinación entre el área de producción y ventas.
- ✓ Desorganización en las bodegas.

Elaborado por: Las Autoras

Supervisado por: Ing. Genaro Peña



NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.

PAPEL DE TRABAJO: Plan operativo Anual.

PP02

Objetivo

El objetivo general del Sistema Comercial es cumplir mediante publicidad y gestiones de ventas el crecimiento empresarial del 18% anual.

Metas

La empresa se ha fijado metas:

- Lanzar al mercado la línea de Paneles Solares.
- Cumplir con el presupuesto fijado.
- Lograr captar más de 300 clientes nuevos en el año.
- Cerrar el 2013 con una sucursal en la provincia de Guayaquil.

Políticas y Prácticas de Comercialización

- Presentar Informes mensuales de Ventas al Gerente General.
- Organizar reuniones entre el Gerente y Jefe de Ventas para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.
- Las comisiones en ventas serán calculadas de manera mensual en base a la tabla de comisiones.
- Se despachara la mercadería al cliente de manera oportuna.
- Los pagos los podrá realizar el cliente en efectivo y en cheque y en caso de devoluciones se requerirá la presentación de la factura.
- No se aceptaran devoluciones de productos que presenten daños que no cubran la garantía, es decir rotos o en mal estado u otras alteraciones que atenten al buen estado de la mercadería.
- Las Ventas al contado serán pagadas en el momento de la entrega del producto y en el caso de la Ventas a Crédito, se entregará copia de la factura con la firma de recibido del cliente y la original se entregara cuando haya cancelado la totalidad de la deuda.
- El plazo para el pago podrá considerarse vencido a partir del primer día después de la fecha de vencimiento especificada en la Factura.
- Las ventas que el cliente no cancele en un plazo de 60 días después de su

fecha de vencimiento se cargara a cuenta del vendedor.

- Se dará seguimiento a cada uno de los miembros del equipo de ventas para que se dé cumplimiento con las metas fijadas por el Jefe de Ventas.
- Es obligación del personal conocer el reglamento interno de trabajo con el propósito de que cumplan con sus obligaciones y gocen de los beneficios que posee la empresa.
- Se deberán velar por los intereses y recursos de la empresa entre los compañeros de trabajo y terceras personas.
- Se ingresara toda la información contable de manera oportuna y así generar información real sobre los movimientos.

La siguiente tabla corresponde al cálculo de las comisiones para vendedores:

Rango de Metas Volumen de Ventas	Ventas al Contado	Ventas a Crédito
4.000 a 8.000	2,15%	1,65%
8.001 a 12.000	2,35%	1,80%
12.001 en Adelante	2,60%	2,00%

En la línea Termosol corresponde el 5% de la venta.

Estrategias: La Empresa aplica estrategias de ventas que le permiten cumplir con los objetivos del departamento:

- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- Ofrecer descuentos por cantidad o por temporadas.
- Ofrecer sus productos vía internet (redes sociales); para captar más clientes.

Elaborado por: Las Autoras.

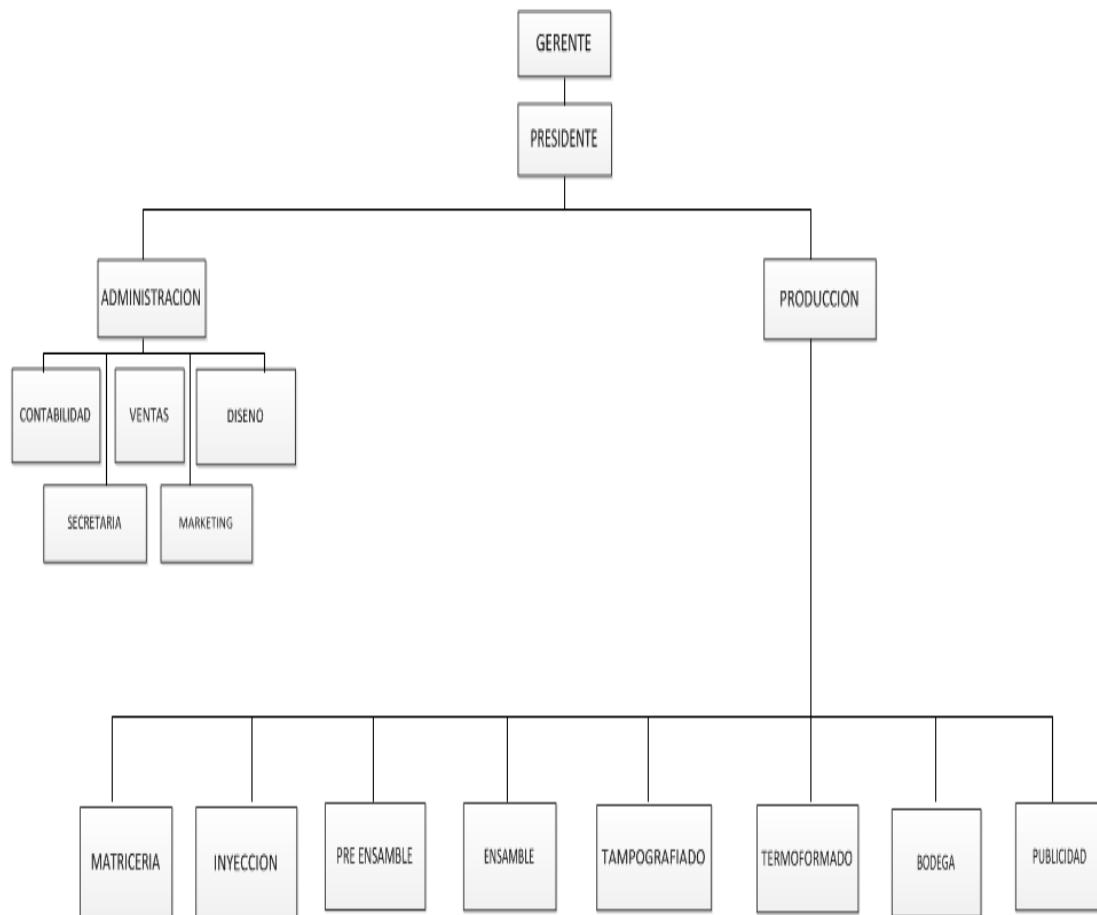
Supervisado por: Ing. Genaro Peña.

NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.

PAPEL DE TRABAJO: Listado de Trabajadores del Área Comercial.

PP03



Niveles Jerárquicos

La empresa Juan Álvarez Cía. Ltda. cuenta con un organigrama funcional, dividido en niveles jerárquicos los mismos que son:

- Nivel Ejecutivo: Gerente, Presidente.
- Nivel Financiero: Contador, Auxiliar Contable.
- Nivel de Operativo: Ventas, Compras, Marketing, Producción.

Funciones

La empresa no cuenta con manual de funciones, por lo que hemos visto la



necesidad de indagar cómo se manejan las actividades dentro del área de ventas determinando lo siguiente:

Jefe de Venta

- Organizar y dirigir los recursos Humanos y Económicos.
- Monitorear el departamento.
- Desarrollar y Cumplir el plan de Marketing.
- Delimitar las rutas y las metas de ventas.

Vendedor

- Promover y vender las cuatro líneas de productos de la Empresa.
- Retener y captar nuevos Clientes.

Auxiliar Contable

- Responsable de la facturación.
- Recibe, clasifica y elabora los registros contables.

Bodeguero/auxiliar de Bodega

- Mantener un orden en las bodegas.
- Responsabilizarse del control de la calidad de los productos que se encuentran en la bodega.
- Controlar la recepción y entrega de la mercadería.

Chofer

- Distribuir adecuadamente el producto para lograr eficiencia y hacer más ágil el despacho.

Elaborado por: Las Autoras.

Supervisado por: Ing. Genaro Peña.

**NOMBRE:** “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.**PAPEL DE TRABAJO:** Listado de Trabajadores del Área Ventas.

PP04

El área comercial o de ventas cuenta con ocho trabajadores los que se detallan a continuación.

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGOS
1	Nivelo Guamán Jorge Marcelo	Jefe de Ventas
2	Cajamarca Bermeo Jeaneth Alexandra	Auxiliar Contable
3	Fernández Quinchiguango Marco Vinicio	Vendedor
4	Álvarez Astudillo María Isabel	Vendedor
5	Mendoza Gavilanes Galo Vinicio	Vendedor
6	Chulca Pauta Cristina de los Ángeles	Jefe De Bodega
7	Cajamarca Bermeo Freddy Xavier	Auxiliar de Bodega
8	Vera Solórzano Ernesto Nahun	Chofer

Los vendedores no han recibido capacitaciones, debido a la falta de un plan para ello.

Elaborado por: Las Autoras.**Supervisado por:** Ing. Genaro Peña.



NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.

PAPEL DE TRABAJO: Presupuesto.

PP05

El departamento de ventas elaboró para el año 2013 un presupuesto para la línea Termoplastic de \$ 846.476,64, considerando las ventas obtenidas por la empresa en el año 2012 (\$711.324,92), el mismo que se cumplió en un 92,39% los informes presupuestarios son presentados y aprobados en junta general una vez al año.

Las líneas Termosol, Termoformado y Publicitaria se manejan únicamente por órdenes de producción.

Elaborado por: Las Autoras.

Supervisado por: Ing. Genaro Peña.

**NOMBRE:** “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.**PAPEL DE TRABAJO:** Productos que comercializa la Empresa.**PP06****LISTA DE PRODUCTOS**

Línea	Producto	Característica	Precio
Termoplastic	Geiser	Ducha para Baño / CD-2020	15.42
	Santorini	Ducha para Baño / CD-680	14.27
	Fénix	Ducha para Baño / CD-600	12.34
	Termal	Calentador para Lavaplatos Doméstico / DO-975	41.18
	Afrodita	Calentador para Lavaplatos Semi Industrial / SI-975	27.63
	Vulcano	Calentador para Salón de Belleza / CS-620	23.43
Termosol	Panel Solar	Pequeño	778.13
	Panel Solar	Grande	890.63
	Tanque Térmico de alta presión	100 Lt	858.48
	Tanque Térmico de alta presión	150 Lt	952.77
	Tanque Térmico de alta presión	200 Lt	1049.55
	Tanque Térmico de alta presión	300 Lt	1305.80
	Tanque intercambiador para piscina	600 Lt	301.79
Termoformado	Blíster	-----	Depende del producto
Publicitaria	Plotters	-----	Depende del producto
	Impresiones en esferos		
	Agendas		
	Llaveros		
	Cualquier producto que se pueda impregnar publicidad		

Fuente: Juan Álvarez Cía. Ltda. /Realizado por: las Autoras

IMÁGENES

Duchas



Calentadores



Paneles



Solares

Publicitaria



Termoformado



Elaborado por: Las Autoras.

Supervisado por: Ing. Genaro Peña

**NOMBRE:** “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.**PAPEL DE TRABAJO:** Procesos de Ventas y Publicidad.

PP07

Proceso de Ventas

La empresa oferta cuatro líneas y para cada una de ellas el proceso de ventas es diferente, partiendo que la línea Termoplastic está enfocado al sector de la construcción por medio de las ferretería, el proceso de ventas en esta línea inicia por medio de visitas directas al cliente, el vendedor anuncia el producto ya sea por medio de catálogos o de manera física, el cliente hace el pedido, las ordenes de pedido pasan a facturación, este a bodega y de ahí se lo despacha para su distribución.

En el caso de los paneles solares, al ser un producto segmentado y de alto valor, el proceso inicia con la búsqueda de clientes, se realizan citas técnicas detallando de manera clara y específica el producto, si el cliente está interesado se concreta la venta, se hace la orden de producción para elaborar el panel, pasa a facturación para luego ser despachado e instalado.

La línea publicitaria y Termoformado el proceso de venta inicia con la visita del cliente a la empresa este hace su pedido se negocia y se concreta la venta.

El tipo de publicidad que la empresa utiliza es a través de folletos publicitarios en los que dan conocer todos los productos que ofrece Juan Álvarez, además promocionan sus producto a través de las redes sociales cuenta con una página en facebook que la encontramos como www.facebook.com/JuanAlvarezCiaLtda y una página web www.juanalvarez.com.ec.

Elaborado por: Las Autoras.**Supervisado por:** Ing. Genaro Peña.



NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.

PAPEL DE TRABAJO: Análisis FODA.

PP08

Fortalezas

- Calidad.
- Conocidos más de 25 años
- Garantía Certificada.
- Posicionamiento en el Mercado.
- Pioneros en paneles solares.
- Personal Joven.

Oportunidades

- Eliminación subsidio gas.
- Cambio de energía.
- Apoyo al producto Ecuatoriano por parte del Gobierno.
- Crecimiento de la población.
- Mejor fábrica del País.

Debilidades

- Mercado solo a Nivel Sierra.
- Falta de definición proyectos.
- Solo mercado Nacional.

Amenazas

- Empresas Nacionales de Duchas.
- Calefones Eléctricos.
- Duchas Importadas.
- Empresas Publicitarias.

Elaborado por: Las Autoras.

Supervisado por: Ing. Genaro Peña.

**NOMBRE:** “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.**PAPEL DE TRABAJO:** Competidores.

PP09

La empresa ha realizado un estudio de mercado determinando así que tienen un excelente posicionamiento en el mercado nacional y que es la más grande del país, sus principales competidores son:

COMPETIDORES	DESCRIPCION
LORENZETTI	Ducha eléctrica importada de Brasil.
RELAX	Ducha eléctrica importada de Brasil.
BOCCHERINI	Ducha eléctrica importada de Colombia.
RCG	Ducha eléctrica Cuencana.
FAME	Ducha eléctrica importada de Colombia.
ROYAL	Ducha eléctrica importada de Colombia
CORONA	Ducha eléctrica importada de Brasil

Fuente: Juan Álvarez Cía. Ltda.
Elaborado: Por las autoras.

Elaborado por: Las Autoras.**Supervisado por:** Ing. Genaro Peña.



NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.

PAPEL DE TRABAJO: Clientes.

PP10

Se determinó que la empresa Juan Álvarez cuenta con alrededor de 2000 clientes fijos y clientes eventuales que suman a este número.

La información de los clientes se encuentra organizada por nombre en orden alfabético, en el que consta el ruc o número de cédula, razón social, teléfonos, dirección, que facilita su facturación.

Elaborado por: Las Autoras.

Supervisado por: Ing. Genaro Peña.



NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.

PAPEL DE TRABAJO: Ventas.

PP11

En los estados de resultados se reflejó que para el año 2012 la empresa tuvo un nivel de ventas de \$775.921,18 y para el año 2013 fue de \$896.225,10. Teniendo un incremento de su nivel de ventas del año 2012 al año 2013 de 15.50%

Elaborado por: Las Autoras.

Supervisado por: Ing. Genaro Peña.



NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.

PAPEL DE TRABAJO: Sistema Informático.

PP12

El sistema informático que se maneja a la empresa es personalizado, es decir se encuentra diseñado para controlar los movimientos propios de la empresa Juan Álvarez, no presenta inconvenientes en su uso y el acceso a este programa es por medio de claves de seguridad, el programa cuenta con los siguientes módulos.

Módulo de Contabilidad

Módulo de Ventas y Cobranzas

Módulo de Inventario

Módulo de Cuentas por Pagar

Elaborado por: Las Autoras.

Supervisado por: Ing. Genaro Peña.

ANEXOS: Planificación Específica
**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE
VENTAS DE LA EMPRESA “JUAN ALVAREZ CIA. LTDA.”**
NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.

PAPEL DE TRABAJO: Evaluación del Sistema de Control Interno.

MÉTODO: Cuestionario.

COMPONENTE: Ambiente Interno.

PECI01

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1.	INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS						
	¿En la empresa se tiene establecido un código de ética que determinen principios, valores dentro del área de ventas?		X		10	5	Solo se tiene un reglamento interno de trabajo y es de conocimiento de todos los trabajadores.
	2. ¿Los directivos de la empresa han determinado medios de comunicación y fortalecimiento de valores éticos frente a sus trabajadores?	X			10	10	
	3. ¿Los administradores de la empresa guían con su ejemplo a los empleados del área de ventas?	X			10	10	
4.	¿Entre los directivos de la empresa y los trabajadores se fomenta una actitud de confianza que conlleve a un buen ambiente laboral?	X			10	10	
5.	COMPETENCIA PROFESIONAL						
	¿En el área de ventas se han definido los puestos necesarios que conlleven a la consecución de los objetivos?		X		10	6	No existen suficientes vendedores

6.	¿Dichos puestos están ocupados por personal competente, con la capacidad y experiencia profesional requerida?	X			10	8	
7.	¿Se encuentran definidos los parámetros que se debe seguir al contratar nuevo personal?	X			10	9	
8.	¿En la empresa se han brindado capacitaciones que mejoren el perfil competitivo de los vendedores?		X		10	0	
9.	¿Se han efectuado pruebas previas a la contratación del personal para verificar su capacidad y desempeño según el curriculum vitae?	X			10	9	
FILOSOFIA Y ESTILO DE OPERACIÓN DE LA ADMINISTRACION							
10.	¿El estilo de operación de administración de la Entidad está basado en la eficiencia y eficacia?	X			10	8	
11.	¿Existe una alta rotación entre el personal clave del área de ventas?		X		10	8	
12.	¿Los directivos han considerado realizar Auditorías?	X			10	0	No se han realizado auditorias de ningún tipo.
13.	¿Los directivos de la empresa responden con eficiencia ante situaciones críticas?	X			10	9	
EXTRUCTURA ORGANIZACIONAL							

14.	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional apropiada que manifieste claramente las líneas de autoridad y responsabilidad y facilite el flujo de información?	X			10	10	
15.	¿Esta estructura es conocida y acatada por toda la organización?	X			10	8	
16.	¿Existe en la empresa un plan estratégico anual?	X			10	9	
17.	¿En este plan se incluye la misión, visión, objetivo, FODA y metas?	X			10	9	
18.	¿Este plan esta difundido para conocimiento de toda la empresa?	X			10	8	
ASIGANACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD							
29.	¿Los directivos realizan controles al sistema de ventas?	X			10	9	
20.	¿Se considera la información proporcionada por el área de producción para la toma de decisiones en el área de ventas?	X			10	9	
21.	¿Se encuentra establecido un manual de funciones en el que se identifique claramente las actividades y responsabilidades del personal que labora en el área de ventas?	X			10	5	Definidas de manera verbal.
22.	¿La gerencia ha delegado de manera	X			10	10	



	apropiada las tareas de supervisión?						
	POLITICAS Y DE PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS						
23.	¿Las políticas y los procedimientos implementados en el departamento de ventas son acatados de manera eficiente por el personal?	X			10	8	
24.	¿La gerencia evalúa el desempeño del personal que labora en el área de ventas?	X			10	9	
25.	¿El proceso de evaluación de desempeño del personal incluye: establecer objetivos, entrenamiento necesario, retroalimentación continua y al menos una evaluación anual?	X			10	5	
26.	¿Se recompensa el desempeño exitoso y se corrige el deficiente?	X			10	8	
27.	¿La gerencia informa a los empleados de manera oportuna el incumplimiento del reglamento interno y toma medidas correctivas en caso de ser necesario?	X			10	10	
TOTAL					270	209	

NC: Nivel de Confianza

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$NC = \frac{209 * 100}{270} \quad NC = 77,40\%$$

Nivel de Confianza: Alto

Nivel de Riesgo: Bajo

Conclusión: En la evaluación al sistema de control interno al área de ventas, se determinó en el ambiente de control un Nivel de Confianza Alto debido a esto el Nivel de Riesgo generado es Bajo, este resultado se obtuvo por que la empresa no cuenta con un código de ética y un manual de funciones que regulen las actividades de cada trabajador, el proceso que regula las ventas está definido verbalmente y no se han dado capacitaciones a los vendedores.

NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.” TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Sistema Comercial. PAPEL DE TRABAJO: Evaluación del Sistema de Control Interno. MÉTODO: Cuestionario. COMPONENTE: Evaluación de Riesgos PECI02							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1.	¿Se han identificado claramente los posibles riesgos que existen en esta área?	X			10	8	
2.	¿Se ha tomado en consideración como experiencia lo ocurrido en ejercicios pasados?	X			10	9	
3.	¿Existe un cronograma de actividades que regulen las ventas?	X			10	9	
4.	¿Las actividades que se manejan en el área de ventas son planificadas, ejecutadas y evaluadas para el logro de los objetivos?	X			10	9	
5.	¿Antes de utilizar una técnica de publicidad se evalúan posibles riesgos?	X			10	8	
6.	¿La empresa identifica riesgos y beneficios antes de realizar una venta significativa?	X			10	10	

7.	¿Los directivos de la empresa evalúan posibles riesgos ante los cambios en los procesos de ventas?	X			10	8	
8.	¿Existe una buena coordinación entre el área de producción y ventas?		X		10	5	Han existido fallas en la Maquinaria
9.	¿Se ha evaluado el nivel de ventas de cada una de las líneas que ofrece la empresa?	X			10	9	
10.	¿Al diseñar y antes de lanzar el nuevo modelo al mercado se analizan los posibles riesgos?	X			10	8	
TOTAL					100	83	

$$NC = \frac{83 * 100}{100}$$

$$NC = 83\%$$

Nivel de Confianza: Alto

Nivel de Riesgo: Bajo

Conclusión: En la evaluación al sistema de control interno al área de ventas, se determinó en la Evaluación de los Riesgos un Nivel de Confianza Alto, debido a esto el Nivel de Riesgo generado es Bajo, este resultado se obtuvo debido a que en la empresa los directivos analizan los riesgos internos y externos, pese a este resultado existen inconvenientes en la coordinación del área de ventas y el área de producción.

**NOMBRE:** “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.**PAPEL DE TRABAJO:** Evaluación del Sistema de Control Interno.**MÉTODO:** Cuestionario.**COMPONENTE:** Actividades de Control

PECI03

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1.	¿Se han determinado los procedimientos de control para los riesgos identificados en el área de ventas?	X			10	7	Solamente están expresados de manera Verbal
2.	¿Existen medidas de control en el área de ventas tanto para los registros, documentos, programas y seguimiento a los vendedores?	X			10	9	Cámaras Claves de acceso a los Programas. Rastreo por GPS
3.	¿Se evalúan los procesos de ventas de las diferentes líneas que ofrece la empresa?	X			10	9	
4.	¿Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el jefe de ventas?	X			10	10	
5.	¿Existen normas (políticas) y procedimientos en las actividades de: el despacho de mercadería, registro contable y seguridad en el acceso a los sistemas?	X			10	10	
6.	¿La mercadería viaja por cuenta y riesgo del cliente?	X			10	8	Depende del producto
7.	¿Existen normas y procedimientos en el otorgamiento de créditos a los clientes?	X			10	10	
8.	¿Están establecidas las políticas ventas?	X			10	10	



9.	¿Están planteadas las metas de ventas?	X			10	10	
10.	¿Se envía al área contable un resumen de las ventas diarias?	X			10	8	
11.	¿Los precios y condiciones de ventas se obtienen de listas debidamente autorizadas?	X			10	10	
12.	¿Se emite reportes de ventas mensuales para que sean evaluadas?	X			10	9	
13.	¿Existe un control sobre los dineros que ingresan a la empresa por concepto de ventas?	X			10	10	
14.	¿Cuenta la empresa con algún método que evalúe a la competencia?	X			10	9	
15.	¿Se ha realizado encuestas a los clientes acerca de la atención e información recibida por parte de los vendedores?	X			10	7	
16.	¿Existen inconvenientes con la bodega en el despacho de la mercadería?	X			10	8	
TOTAL					160	144	

$$NC = \frac{144 * 100}{160} \quad NC=90 \%$$

Nivel de Confianza: Alto

Nivel de Riesgo: Bajo



Conclusión: En la evaluación al sistema de control interno al área de ventas, se determinó en las Actividades de Control un Nivel de Confianza Alto debido a esto el Nivel de Riesgo generado es Bajo, este resultado se obtuvo por que cada proceso que se presenta en esta área es evaluado y controlado por el Jefe de Ventas.

NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.

PAPEL DE TRABAJO: Evaluación del Sistema de Control Interno.

MÉTODO: Cuestionario.

COMPONENTE: Información y Comunicación.

PECI04

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1.	¿Es accesible la información del área de ventas para quienes deban disponer de ella?	X			10	10	
2.	¿La información que se maneja es confiable para la toma de decisiones?	X			10	10	
3.	¿El jefe de ventas se reúne con el personal de este departamento para analizar problemas que se hayan presentado en las ventas?	X			10	8	
4.	¿Los canales de comunicación dentro del departamento son efectivos?	X			10	9	
5.	¿Se comunica a gerencia por medio de informes periódicos los niveles de ventas para toma de decisiones?	X			10	9	
6.	¿El plan de ventas es comunicado de manera oportuna a los vendedores?	X			10	10	
7.	¿Si existen inconvenientes con los clientes en la entrega y distribución de los productos, se notifica inmediatamente a la administración?	X			10	9	



8.	¿Se informa a los clientes sobre descuentos y promociones que ofrece la empresa?	X			10	9	
9.	¿El personal que labora en el área de ventas puede proponer cambios que mejoren su desempeño?	X			10	7	Si pero no lo hacen
TOTAL					90	81	

$$NC = \frac{64 * 100}{70}$$

$$NC = 91,43\%$$

Nivel de Confianza: Alto

Nivel de Riesgo: Bajo

Conclusión: En la evaluación al sistema de control interno al área de Ventas, se determinó en la Información y Comunicación un Nivel de Confianza Alto debido a esto el Nivel de Riesgo generado es Bajo, este resultado se obtuvo por que la información que se maneja en el área de ventas y la comunicación que existe entre los trabajadores es la adecuada.

NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.” TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Sistema Comercial. PAPEL DE TRABAJO: Evaluación del Sistema de Control Interno. MÉTODO: Cuestionario. COMPONENTE: Supervisión y Monitoreo. PECi05							
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1.	¿El área de ventas es supervisada y monitoreada continuamente por el gerente?	X			10	7	Ocasionalmente
2.	¿Cómo medida de supervisión se evalúa y da seguimiento a las actividades que realizan los vendedores?	X			10	9	
3.	¿El jefe de esta área supervisa que se cumpla el proceso de ventas?	X			10	9	
4.	¿La información obtenida de las ventas sirve para verificar si los objetivos se han cumplido?	X			10	10	
5.	¿Se realizan cruces de información entre el departamento de ventas y contabilidad?	X			10	10	
6.	¿Se comparan y analizan las ventas reales con las proyectadas?	X			10	10	
7.	¿Si es que hay variaciones, se estudia el porqué de estas?	X			10	9	
TOTAL					70	64	

$$NC = \frac{64 * 100}{70}$$

NC= 91,43%

Nivel de Confianza: Alto



Nivel de Riesgo: Bajo

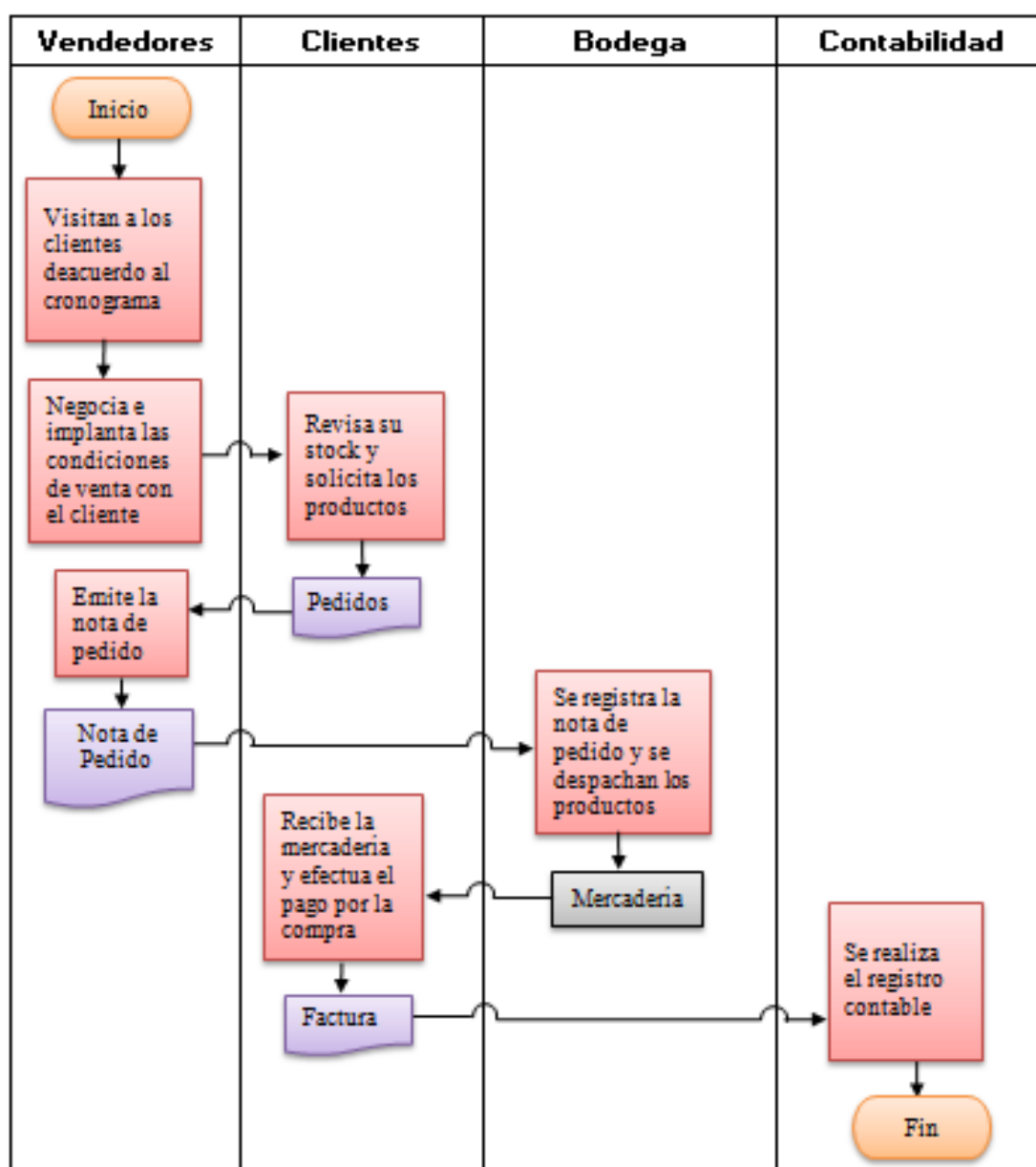
Conclusión: En la evaluación al sistema de control interno al área de Ventas, se determinó en la Supervisión y Monitoreo un Nivel de Confianza Alto debido a esto el Nivel de Riesgo generado es Bajo, este resultado se obtuvo por que el Jefe de Ventas cumple con el rol de Supervisar y Monitorear a los trabajadores para que se cumpla las metas proyectadas.

NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”

TIPO DE AUDITORIA: Proceso de Ventas (Termoplástico: Duchas y Calentadores)

PAPEL DE TRABAJO: Flujoograma

PE06.1





Descripción del flujograma

El proceso de ventas de la línea Termoplastic que comercializa la empresa Juan Álvarez, inicia con un cronograma dado por el Jefe de Ventas, en el que se determinan las visitas que tiene que hacer los vendedores a los clientes, de acuerdo a las rutas establecidas, el cliente revisa su stock y hace el pedido al vendedor, el mismo que realiza la nota de pedido, este documento ingresa a bodega en donde el bodeguero busca el producto y lo despacha de acuerdo a las especificaciones, se le emite la factura al cliente y este cancela la compra; esta venta es registrada en la Contabilidad.

Elaborado por: Las Autoras

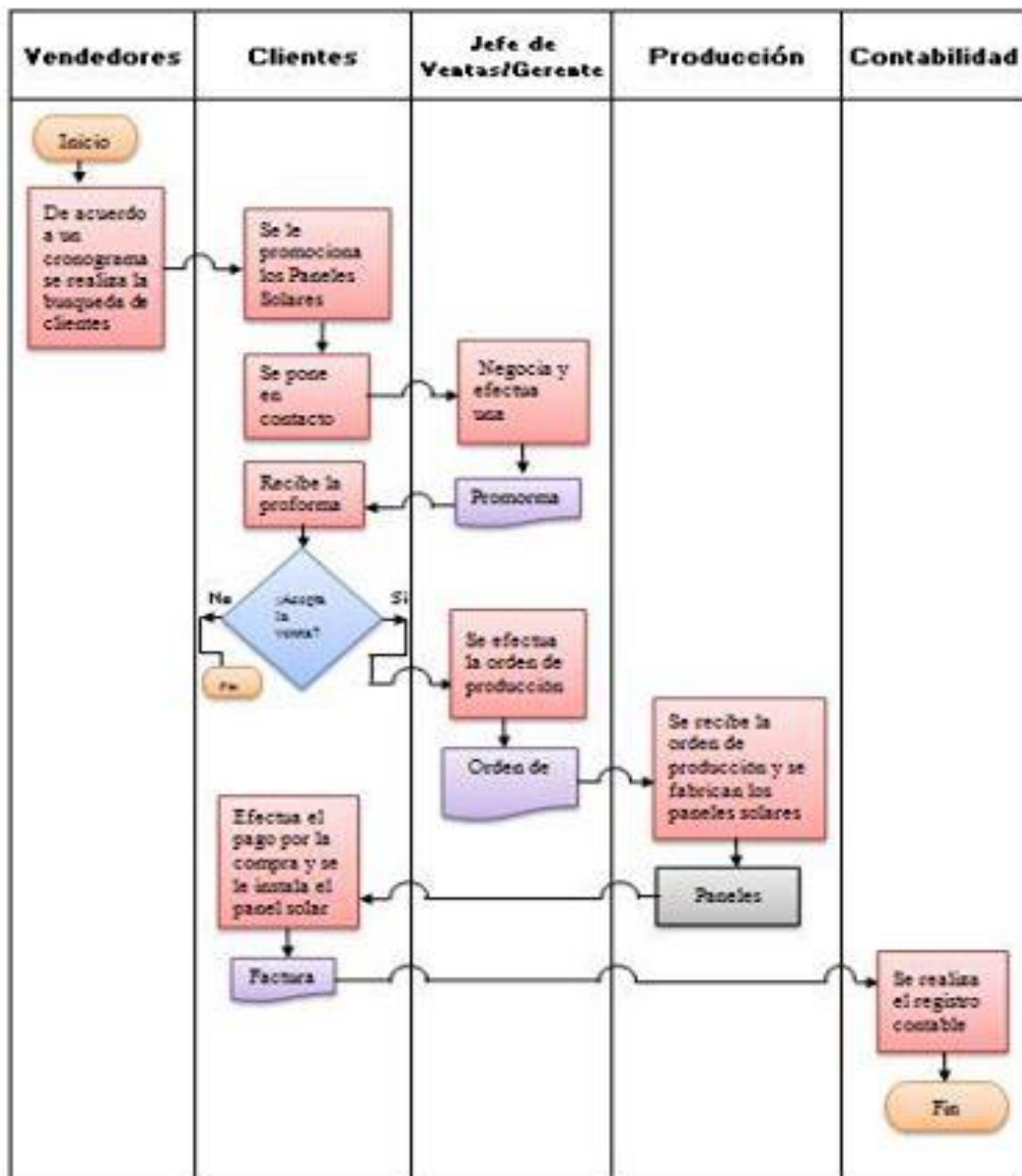
Supervisado por: Ing. Genaro Peña

NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”

TIPO DE AUDITORIA: Proceso de Ventas (Termosol: Paneles Solares)

PAPEL DE TRABAJO: Flujograma

PE06.2





Descripción del flujograma

El proceso de ventas de la línea Termosol inicia con un cronograma de rutas, que los vendedores siguen con el objetivo de buscar clientes, cuando los encuentran se les promocionan los paneles; estos se ponen en contacto ya sea con el Jefe de Ventas o el Gerente de la empresa, realizan citas técnicas y se hace la proforma y negocian con el cliente, si este acepta se da la venta, y de acuerdo a una orden de producción se fabrican los paneles solares, se emite la factura, el cliente paga, se despacha para posteriormente ser instalados (piscinas o casas).

Elaborado por: Las Autoras

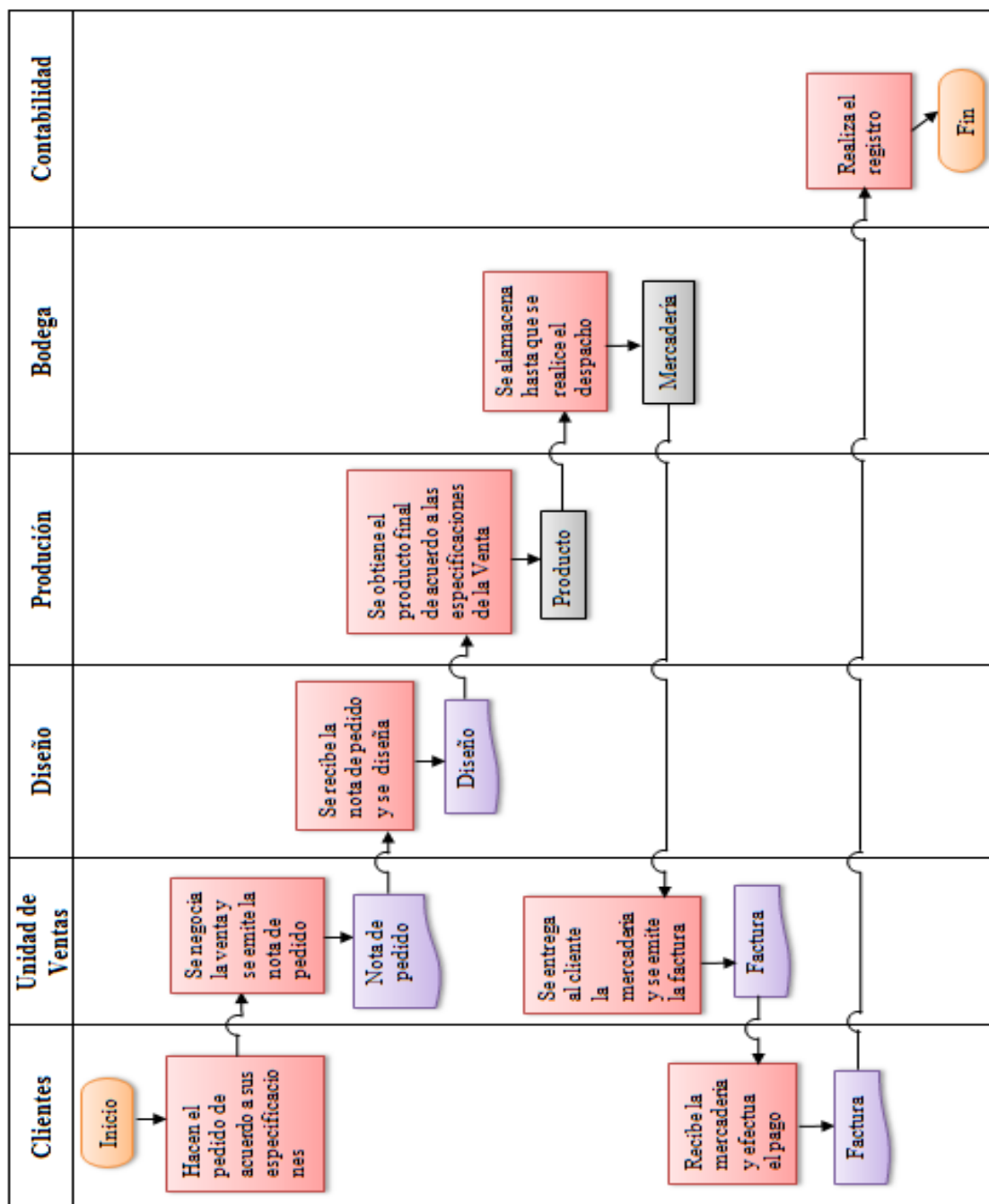
Supervisado por: Ing. Genaro Peña

NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”

TIPO DE AUDITORIA: Proceso de Ventas (Termoformado/Publicitaria)

PAPEL DE TRABAJO: Flujograma

PE06.3





Descripción del Flujograma

El proceso de ventas de la línea Publicitaria y la línea Termoformado inician con la visita del cliente a la empresa; hace su pedido de acuerdo a sus especificaciones y requerimientos, se negocia y concreta la venta con el Jefe de Ventas o el encargado de la unidad de Ventas.

Se emite una orden de producción y se entrega al diseñador, este hace el diseño y se envía a producción (en esta área se utiliza la máquina y las planchas de blíster y se le da forma en el caso de la línea de Termoformado o a su vez se impregna la publicidad que desea y en donde la requiera el cliente; en el caso de la Línea Publicitaria).

Se almacenan los productos en bodega, se despachan una vez que al cliente se le haya emitido la factura, este cancele la compra y se realiza el registro contable de esta venta.

Elaborado por: Las Autoras

Supervisado por: Ing. Genaro Peña

**NOMBRE:** “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.**PAPEL DE TRABAJO:** Matriz de Riesgos.**PE07**

N°	COMPONENTES	RIESGO DE CONTROL			RIESGO INHERENTE			ENFOQUE DE AUDITORIA	PROCEDIMIENTOS
		A	M	B	A	M	B		
1	Inexistencia de un Código de Ética		X			X		Pruebas de Cumplimiento	Proponer la implementación de un código de ética.
2	Falta de un manual de funciones con el que se regulen las actividades de los trabajadores.	X			X			Pruebas de Cumplimiento	Proponer la implementación de un manual de funciones.
3	Falta de capacitaciones a los vendedores.		X			X		Pruebas de Cumplimiento	Recomendar la Inversión en un plan de capacitaciones para los vendedores.
4	Problemas de coordinación entre el área de ventas y producción.	X			X			Pruebas de Cumplimiento	Proponer la elaboración de un plan de mantenimiento preventivo para las maquinarias.
Elaborado por: Las Autoras									
Supervisado por: Ing. Genaro Peña									

CUESTIONARIO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**Entrevistado:** Jefe de Ventas**Nombre:** Jorge Niveló

1. ¿Cómo se encuentra estructurado el departamento de ventas?
2. ¿Cómo se desarrolla el proceso de ventas, explique de manera detallada?
3. ¿Se tiene establecidos procedimientos claros en el área de ventas?
4. ¿Cuáles son?
5. ¿Se dan cumplimiento a todos estos procedimientos?
6. ¿Se tienen establecidas medidas de control para las diferentes actividades del área de ventas?
7. ¿Cuáles son estas medidas y cada que tiempo se las implementa?
8. ¿En el departamento de ventas están claramente definidas y delegadas las funciones?
9. ¿Cuáles son estas funciones?
10. ¿Cómo se da dicha delegación?
11. ¿Se tiene establecidas metas y objetivos claros en el área de ventas?
12. ¿Cuáles son y en qué porcentaje se han cumplido?
13. ¿Se manejan presupuestos de ventas para las diferentes líneas que ofrece la empresa?
14. ¿Cada que tiempo se realizan dichos presupuestos?
15. ¿Estos presupuestos son analizados para evaluar su cumplimiento?
16. ¿Cómo se evalúa su cumplimiento?
17. ¿Se han producido cambios en las políticas de ventas?
18. ¿Cuáles han sido estos cambios?
19. ¿Estos cambios han afectado en el cumplimiento de los objetivos?
20. ¿Qué tipos de informes se manejan el área de ventas y cada que tiempo se los elabora?
21. ¿Cómo se encuentran estructuradas las líneas de responsabilidad y autoridad en el departamento de ventas?
22. ¿Son respetadas estas líneas de autoridad?



23. ¿Se tienen establecidos dispositivos de seguridad para el control de registros, informes, documentos y programas que se manejan en el área de ventas?
24. ¿Cuáles son estos dispositivos?
25. ¿Considera que dichos dispositivos son los apropiados?
26. ¿En las diferentes actividades que se realizan en el área de ventas, cuales son los riesgos que se han presentado?
27. ¿Se realizado análisis de la competencia?
28. ¿Cuáles han sido los parámetros de análisis?
29. ¿Considera que estos parámetros son los adecuados?
30. ¿Por qué?

Elaborado por: Las Autoras

Supervisado por: Ing. Genaro Peña



EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

En la empresa no se tiene establecido un código de ética que regule los principios, valores de los trabajadores; sin embargo, los directivos los han fortalecido con el ejemplo, fomentando una actitud de confianza que ha conllevado a que exista un buen ambiente laboral.

El departamento comercial no cuenta con un manual de funciones que regule las actividades del personal, únicamente están definidas de manera verbal y al contratar nuevo personal se le da a conocer cuáles son las funciones a desempeñar y las responsabilidades que este tiene con la empresa, cuenta con un reglamento interno que es de conocimiento de todo el personal, al incumplir de este reglamento la gerencia toma medidas correctivas en caso de ser necesario.

La estructura organizacional de la empresa es la apropiada, en el que las líneas de autoridad y responsabilidad facilitan el flujo de la información, esta estructura es conocida y acatada por toda la empresa

El sistema comercial cuenta con un Plan Estratégico Anual en el que consta la misión, visión, objetivos, FODA, políticas y principios. El plan estratégico es conocido por toda la empresa.

No se han realizado planes de capacitación que favorezca y mejore la competencia profesional de los vendedores.

Las actividades dentro del departamento de ventas son planificadas, ejecutadas y evaluadas para el logro de los objetivos, pese a esto se ha tenido algunas veces inconvenientes con el área de producción por problemas en la maquinaria.

La administración ha evaluado el nivel de ventas de cada una de las líneas que ofrece la empresa, determinando que la línea Publicitaria y Termoformado presentan bajas ventas.



Los directivos de la empresa tienen identificados los riesgos internos y externos a la empresa tomando como experiencia lo ocurrido en ejercicios pasados.

Existen políticas y procedimientos en cuanto al despacho de la mercadería y los registros de ventas son llevados por medio de un sistema contable confiable y seguro, los documentos de ventas son archivados de manera adecuada, para acceder a registros de información la empresa cuenta con claves de acceso para los usuarios que requieren de esta información, además cuentan con cámaras de seguridad que controlen las actividades del personal que labora en la empresa.

Una de las medidas de control implementadas son las del rastreo de celular por GPS a los vendedores, con el objetivo de evitar el mal uso de su tiempo y descuido de su trabajo con el fin de que los objetivos de ventas se cumplan.

Se comunica a gerencia por medio de informes los niveles de ventas para la toma de decisiones, determinar planes de contingencia, promociones o descuentos se ser necesario, estos informes son preparados y entregados quincenalmente.

El jefe de ventas se reúne con el personal para evaluar y analizar los problemas que se hayan presentado en las ventas y dar soluciones a estos problemas por lo menos una vez al mes.

En la empresa no se han realizado ningún tipo de auditoría que determine la efectividad en el manejo de los sistemas.

El Jefe de Ventas, supervisa que se cumpla el proceso de ventas y la información obtenida de los informes de ventas, sirven para verificar si se están cumpliendo con los objetivos planteados; además se realizan cruces de información entre el departamento de contabilidad y de ventas, pero no de manera frecuente.



EMPRESA JUAN ALVAREZ CIA. LTDA.

REPORTE DE PLANIFICACION ESPECÍFICA

Una vez finalizada la etapa de la Planificación Preliminar, se obtuvo la información general del Sistema Comercial, detallada en el respectivo reporte, referente a su organización, objetivos y procesos. El grupo de auditoría continuó con la fase de Planificación Específica, cuyos objetivos principales son:

- Evaluar el control interno del Sistema Comercial.
- Evaluar y calificar el riesgo de auditoría.
- Identificar áreas críticas del examen.
- Establecer el enfoque de auditoría.

Resultados de la Evaluación del Control Interno

Una vez que se evaluó el control interno del Sistema Comercial (Ventas), se encontraron los siguientes problemas a considerar:

- En la empresa no se ha establecido un código de ética que guíe a los trabajadores en principios de integridad y valores éticos, estos son difundidos de manera verbal.
- La delegación de funciones son impartidas de manera verbal, no existe un manual que regule con éxito las actividades de cada trabajador.
- La empresa no cuenta con un departamento de auditoría interna que evalúe la efectividad en el manejo de cada una de las áreas.
- La gerencia evalúa el desempeño del personal del área de ventas pero en esta evaluación no ha considerado una preparación que mejore su perfil competitivo, por lo que no cuenta con un plan de capacitaciones.
- No existe una buena coordinación entre el área de ventas y el área de producción, esto ha provocado incumplimientos con los clientes por fallas en la maquinaria.
- El Jefe de ventas no evalúa la atención brindada por los vendedores a los clientes a través de encuestas.

Evaluación y Calificación del Riesgo

Mediante la aplicación de cuestionarios se evaluó y calificó el riesgo, con el objetivo de verificar que los controles llevados por la empresa se estén cumpliendo.

En la evaluación específica se analizaron los siguientes componentes:

Ambiente de Control

- La empresa tiene un reglamento interno y es de conocimiento de todos los trabajadores.
- Las funciones de cada trabajador no están impuestas de manera escrita si no están definidas de manera verbal.
- La empresa cuenta con tres vendedores
- No cuentan con un plan de capacitaciones.

Evaluación de Riesgos

- Las actividades que se manejan en el área de ventas son planificadas, ejecutadas y evaluadas para el logro de los objetivos.
- Existen inconveniente en la coordinación del área de ventas y producción.

Actividades de Control

- Se dan un control y seguimiento a todas las actividades que se realizan en el área de ventas.

Información y comunicación

- Los canales de información y comunicación dentro del departamento son llevados de manera eficiente.

Supervisión y Monitoreo

- El departamento es supervisado y monitoreado constantemente por el Jefe de Ventas.

ANEXOS: Ejecución**NOMBRE:** “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.**PAPEL DE TRABAJO:** Estudio de la Gestión de Ventas.**MÉTODO:** Indicadores.**E01**

Objetivo: Evaluar y determinar el desempeño de la Empresa en cuanto a sus metas y objetivos, a través de indicadores de eficiencia, eficacia y rentabilidad.

INDICADORES DE EFICACIA

$$\text{Eficacia en Ventas} = \frac{\text{Volumen Real}}{\text{Volumen Programado}} \times 100$$

$$\text{Eficacia en Ventas} = \frac{785.701,32}{846.476,64} \times 100$$

$$\text{Eficacia en Ventas} = 92,82\%$$

Interpretación: En la línea Termoplastic las ventas reales no se han cumplido con el presupuesto establecido en un 7,18%.

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{430.205,49}{70486,29}$$

$$\text{Rotación de Inventario} = 6,10$$

$$\text{Rotacion del Inventario en dias} = \frac{360}{\text{Rotacion de Inventarios}}$$

$$\text{Rotacion del Inventario en dias} = \frac{360}{6,10}$$

$$\text{Rotacion del Inventario en dias} = 59,02$$

Interpretación: Los inventarios de la empresa han rotado 6,10 veces al año, o dicho de otra forma los inventarios se renuevan cada 60 días



aproximadamente.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Clientes}}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{896.225,10}{137.946,14}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = 6,49$$

Interpretación: Las cuentas por cobrar del año 2013, que ascienden a 137.946,14 se convirtieron en efectivo 6,49 veces en dicho periodo.

$$\text{Período de Cobranza} = \frac{360}{\text{Rotación de Cartera}}$$

$$\text{Período de Cobranza} = \frac{360}{6,49}$$

$$\text{Período de Cobranza} = 55,47$$

Interpretación: El periodo de cobranza fue de 56 días, este es el tiempo en que las cuentas por cobrar permanecen pendientes antes de recuperarse.

$$\text{Ventas por Empleado} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Número de Vendedores}}$$

$$\text{Ventas por Empleado} = \frac{896.225,10}{3}$$

$$\text{Ventas por Empleado} = 298.741,70$$

Interpretación: Las ventas promedio por vendedor fueron de 298.741,70 dólares al año.

$$\text{Gastos frente a Sueldos} = \frac{\text{Gastos Sueldos Ventas}}{\text{Total Gasto Ventas}} \times 100$$

$$\text{Gastos frente a Sueldos} = \frac{54.598,14}{92.749,96} \times 100$$

$$\text{Gastos frente a Sueldos} = 58,87\%$$

Interpretación: Del total de los gastos en ventas, el 58,87% estuvo destinado al pago de sueldos de los trabajadores que laboran en esta área.

$$\text{Distribucion en Ventas} = \frac{\text{Gasto de distribucion}}{\text{Total Ventas}} \times 100$$

$$\text{Distribucion en Ventas} = \frac{18.584,92}{896.225,10} \times 100$$

$$\text{Distribucion en Ventas} = 2,07\%$$

Interpretación: Del total de las ventas se utilizó el 2,07% para la distribución de las ventas.

INDICADORES DE RENTABILIDAD

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

$$\text{Margen Bruto} = \frac{466.019,61}{896.225,10} \times 100$$

$$\text{Margen Bruto} = 52\%$$

Interpretación: Esto significa que por cada dólar vendido, la empresa genera una utilidad bruta de 0,52 centavos.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

$$\text{Margen Operacional} = \frac{81.688,14}{896.225,10} \times 100$$

$$\text{Margen Operacional} = 9,11\%$$

Interpretación: La empresa generó una utilidad operacional, equivalente al 9,11% con respecto al total de Ventas Netas.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$



$$\text{Margen Neto} = \frac{54.159,24}{896.225,10} \times 100$$

$$\text{Margen Neto} = 6,04\%$$

Interpretación: Este resultado nos indica que por cada dólar que vendió la empresa ganó 0,064 centavos de Utilidad Neta.

Elaborado por: Las Autoras.

Supervisado por: Ing. Genaro Peña.

NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.

PAPEL DE TRABAJO: Análisis de las Ventas de los años 2011,2012 y 2013.

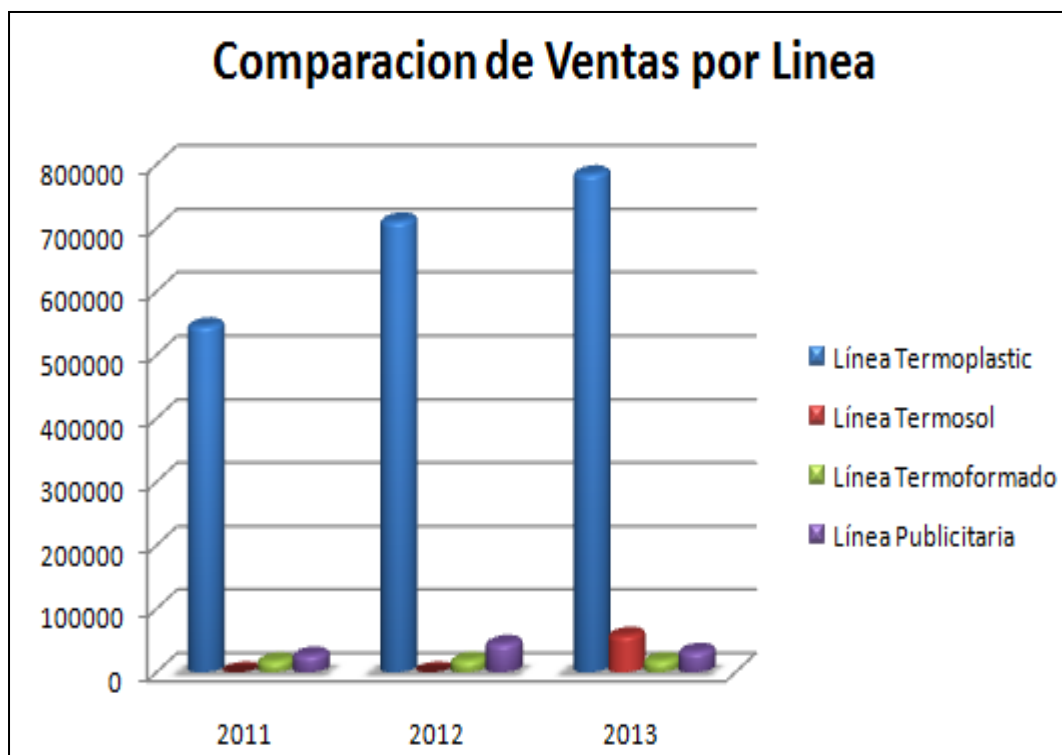
MÉTODO: Indicadores Estadísticos

E02

Objetivo: Proporcionar a la empresa una evaluación de las ventas, si es que estas se han incrementado o disminuido, respecto a los periodos analizados.

“VENTAS DE LA EMPRESA JUAN ALVARFEZ”

Año	Línea Termoplastic	Línea Termosol	Línea Termoformado	Línea Publicitaria	Total
2011	545.947,92		18.053,11	27.381,16	591.382,19
2012	711.324,92		19.010,51	45.585,76	775.921,18
2013	785.701,32	58.507,68	18.677,43	33.338,67	896.225,10
Total					2'263.528,47



INDICADORES ESTADÍSTICOS**MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL****MEDIA ARITMÉTICA:**

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

$$\bar{X} = \frac{2'263.528,47}{3}$$

$$\bar{X} = 754.509,49$$

Interpretación: El promedio de ventas de la empresa en los tres últimos años fue de 754.509,49 dólares.

MEDIANA:

TOTAL
591.382,19
775.921,18
896.225,10

→ Mediana

Interpretación: el 50% de las ventas se encuentran por debajo de 775.921,18 dólares y el otro 50% por encima de este valor.

MEDIDAS DE DISPERSIÓN**DESVIACIÓN MEDIA:**

$$DM = \frac{\sum (X_i - \bar{X})}{n}$$

$$DM = \frac{(591.382,19 - 754.509,49) + (775.921,18 - 754.509,49) + (896.225,10 - 754.509,49)}{3}$$

$$DM = 326.250,60$$

Interpretación.- Las ventas en cada año tienen una desviación media de 326.250,60 con respecto a la media aritmética de 754.509,49 dólares.

DESVIACIÓN ESTANDAR:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(X_i - \bar{X})}{n}}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{(591.382,19 - 754.509,49)^2 + (775.921,18 - 754.509,49)^2 + (896.225,10 - 754.509,49)^2}{3}}$$

$$\sigma = 125.369,18$$

Interpretación.- Las ventas promedio de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda., son de 754.509,49 dólares, con una tendencia a variar por debajo o por encima de 125.369,18 dólares.

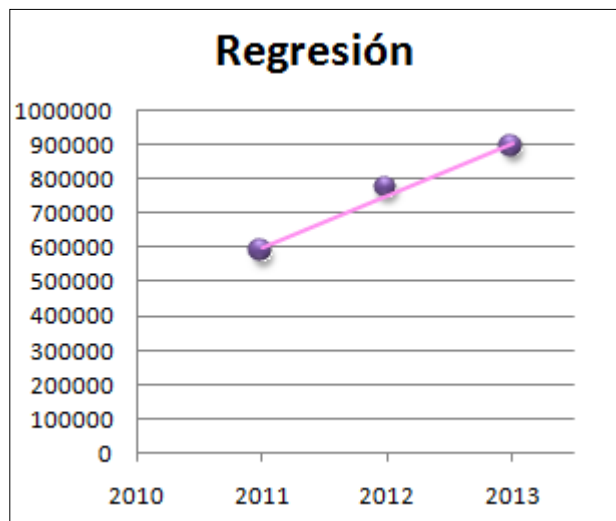
COEFICIENTE DE VARIACIÓN:

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{X}}$$

$$CV = \frac{125.369,18}{754.509,49}$$

$$CV = 0,17$$

Interpretación.- Las ventas en los últimos tres años tienen un coeficiente de variación del 17% entre la desviación estándar y la media aritmética.

REGRESIÓN:

Interpretación: La empresa Juan Álvarez cuenta con un excelente nivel de ventas que se ha incrementado año tras año y con la implementación a mediados del año 2013 de la línea de paneles solares denominada Termosol, le ha permitido obtener mayor utilidad a la empresa en el año 2013.

Conclusión: En el análisis realizado, el promedio de las ventas en estos tres periodos es de 754.509,49 dólares, lo que nos indica que la empresa ha mantenido altos niveles de ingresos, puesto a la variación de cada uno de los años que se estudio es de 17%, esto nos da como resultado que las ventas fluctúan en un promedio estable.

Además el objetivo general del Sistema Comercial en el año 2013 fue tener un crecimiento empresarial del 18% a través de publicidad y gestiones en ventas, cumpliéndose así en un 15,50%.

Elaborado por: Las Autoras.

Supervisado por: Ing. Genaro Peña.

NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.**PAPEL DE TRABAJO:** Cumplimiento de presupuesto de Ventas**MÉTODO:** Comparativo.**E03****Objetivo:** Analizar las ventas presupuestadas de la empresa con las ventas obtenidas en el año 2013 y determinar su cumplimiento.

Se elaboró en la empresa un presupuesto de ventas para el año 2013 correspondiente a la línea Termoplastic de 846.476,64 considerando las ventas obtenidas durante el año 2012 de \$711.324,92.

VENEDORES	VENTAS PRESUPUESTADA S	VENTAS REALES VENEDORES	DIFERENCIA	PORCENTAJE (%)
Fernández Quinchiguang o Marco Vinicio	282.158,88	237.240,75	44.918,13	84,08%
Álvarez Astudillo María Isabel	282.158,88	282.697,66	-538,78	100,19%
Mendoza Gavilanes Galo Vinicio	282.158,88	262.082,23	20.076,65	92,88%
TOTAL	846.476,64	782.020,64	64.456,00	92,39%

Interpretación: Según lo analizado el presupuesto de ventas no se cumplió 7,61% con un valor en dólares de \$64.456,01. Dando como resultado un incremento de las ventas en un 9,93% en el año 2013 con respecto al año 2012. El mejor vendedor del año 2013 fue la Sra. María Isabel Álvarez Astudillo la misma que supero el presupuesto por vendedor en un 0,19%.

Conclusión: La empresa únicamente elabora presupuesto para la línea Termoplastic, ya que esta es la línea que genera mayor cantidad de ingresos por ventas.

El presupuesto no se ha cumplido en un 7,61%, esto nos indica que la meta de ventas planteada para año no se ha llegado a cumplir correctamente.

Elaborado por: Las Autoras.**Supervisado por:** Ing. Genaro Peña.



NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.

PAPEL DE TRABAJO: Análisis del porcentaje de participación de las 4 líneas del total de las ventas

MÉTODO: Indicadores.

E04

Objetivo: Analizar el grado de contribución que han tenido las 4 líneas que oferta la empresa del total de las ventas obtenidas en el año 2013, con el propósito de determinar la línea que mayor influencia tiene para sostener a la misma en el mercado.

$$\text{Margen de Contribución} = \frac{\text{Venta por línea}}{\text{Ventas Totales}} * 100$$

LINEA TERMOPLASTIC

$$\text{Margen de Contribución} = \frac{785.701,32}{896.225,10} * 100$$

$$\text{Margen de Contribución} = 87,67\%$$

LINEA TERMOSOL

$$\text{Margen de Contribución} = \frac{58.507,68}{896.225,10} * 100$$

$$\text{Margen de Contribución} = 6,53\%$$

LINEA DE TERMOFORMADO

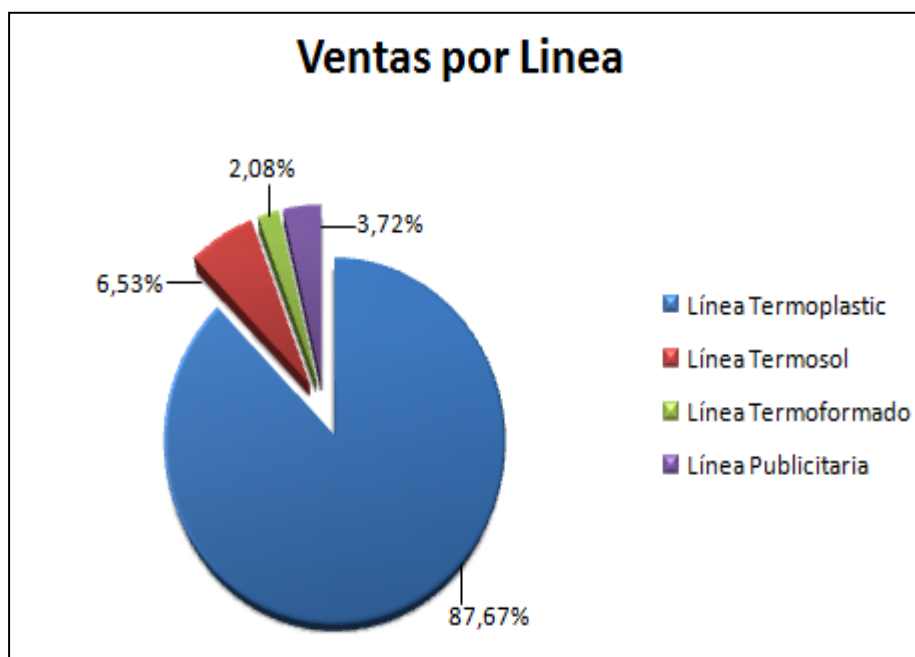
$$\text{Margen de Contribución} = \frac{18.677,43}{896.225,10} * 100$$

$$\text{Margen de Contribución} = 2,08\%$$

LINEA PUBLICITARIA

$$\text{Margen de Contribución} = \frac{33.338,67}{896.225,10} * 100$$

$$\text{Margen de Contribución} = 3,72\%$$



Interpretación: En la empresa Juan Álvarez, la línea que ha generado el mayor ingreso es la línea Termoplastic aportando con un 87,67% al total de las ventas obtenidas en el año 2103 es la línea que mayor influencia tiene para sostener a la empresa en el mercado.

Elaborado por: Las Autoras.

Supervisado por: Ing. Genaro Peña.



NOMBRE: "Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda."

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.

PAPEL DE TRABAJO: Comisiones 2013

MÉTODO: Cálculos.

E05

Objetivo: Verificar que las comisiones pagadas a los vendedores estuvieron calculadas de acuerdo a la tabla de comisiones establecidas para el año 2013.

FERNANDEZ QUINCHIGUANGO MARCO VINICIO									
Meses	Vtas Termoplástico	Vtas Contado	Vtas Crédito	Comisión	Comisión	Vtas Termosol	Comisión	Total	MARCA
Enero	21,937.28	7491.58	14445.7	161.07	288.91			449.98	Σ
Febr.	13,809.37	9499.47	4309.9	223.24	71.11			294.35	Σ
Marzo	14,882.04	8929.22	5952.81	209.84	98.22			308.06	Σ
Abril	23,214.41	13696.5	9517.91	356.11	171.32			527.43	Σ
Mayo	25,173.17	11831.39	13341.78	278.04	266.84			544.87	Σ
Junio	19,505.9	12288.74	7217.2	319.51	119.08			438.59	Σ
Julio	24,370.06	12672.43	11697.63	329.48	210.56	5,004.12	250.21	790.25	Σ
Agosto	20,018.92	11210.6	8808.32	263.45	158.55	1,843.40	92.17	514.17	Σ
Sep.	28,935.17	16782.4	12152.77	436.34	243.06			679.40	Σ
Oct.	14,459.91	6908.94	7550.97	148.54	124.59	9,337.56	466.88	740.01	Σ
Nov.	15,013.68	6853.74	8159.94	147.36	146.88	1,843.40	92.17	386.40	Σ
Dic.	15,920.80	9926.62	5994.18	233.28	98.90			332.18	Σ
ALVAREZ ASTUDILLO MARIA ISABEL									
Enero	27,114.23	20,335.67	6,785.56	528.73	111.85			640.57	Σ
Febr.	18,466.48	8,863.91	9,602.57	208.30	172.85			381.15	Σ
Marzo	22,417.97	11,881.52	10,536.46	279.22	189.66			468.87	Σ
Abril	26,906.09	9,955.25	16,950.84	233.95	339.02			572.97	Σ
Mayo	25,953.03	14,274.17	11,678.8	371.13	210.22			581.35	Σ
Junio	23,386.38	8,886.82	14,499.56	208.84	289.99			498.83	Σ
Julio	26,578.66	10,498.57	16,080.09	246.72	321.60	1,730.90	86.55	654.86	Σ
Agosto	20,210.67	12,541.15	7,669.52	326.07	126.55	7,125.05	356.25	808.87	Σ
Sep.	23,871.1	5,251.67	18,619.54	112.91	372.39			485.30	Σ
Oct.	22,402.29	8,400.86	14,001.43	197.42	280.03	1,940.18	97.01	574.46	Σ
Nov.	22,705.94	7,492.96	15,212.98	161.10	304.26	7,125.05	356.25	821.61	Σ



Dic.	22,684.71	8,847.04	13,837.67	207.91	276.75	5,004.12	25.21	734.86	Σ
MENDOZA GAVILANES GALO VINICIO									
Enero	24,854.65	10,438.00	14,415.69	245.29	288.31			533.61	Σ
Febr.	17,327.04	9,703.12	7,623.88	228.02	125.79			353.82	Σ
Marzo	17,833.37	7,177.93	10,655.44	154.33	191.80			346.12	Σ
Abril	23,200.24	15,000.16	8,120.08	392.08	146.16			538.25	Σ
Mayo	25,771.64	13,442.49	12,329.15	349.50	246.58			596.09	Σ
Junio	23,251.58	16,155.20	7,096.38	420.04	117.09			537.13	Σ
Julio	24,389.36	14,540.94	9,848.42	378.06	177.27			555.34	Σ
Agosto	20,251.63	7,918.	12,333.24	170.25	246.66	1,636.61	81.83	498.74	Σ
Sep.	24,683.00	10,505.08	14,177.91	246.87	283.56	8,559.43	427.97	958.40	Σ
Oct.	22,326.06	13,641.22	8,684.84	354.67	156.33	3,783.58	189.18	700.18	Σ
Nov.	18,191.79	7,487.74	10,704.05	160.99	192.67	1,843.40	92.17	445.83	Σ
Dic.	20,001.87	7,025.66	12,977.22	151.05	259.54	1,730.90	86.55	497.14	Σ
TOTAL COMISION								19.790,03	✓

Conclusión: Las comisiones pagadas a los vendedores en el año 2013 se realizaron de acuerdo al Tabla de comisiones de este periodo y se verificó que no hubo errores en su cálculo.

Elaborado por: Las Autoras.

Supervisado por: Ing. Genaro Peña.

**NOMBRE:** “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.**PAPEL DE TRABAJO:** Evaluación del talento Humano.**MÉTODO:** Entrevista.**E06**

Objetivo: Proporcionar a la empresa una evaluación del recurso humano del area de ventas determinando su educacion, habilidades y su rendimiento.

Entrevista Realizada

Nombre del Trabajador:

Puesto que Ocupa:

Formación Académica:

Habilidades y Destrezas:

Apellidos y Nombres	Cargo	Perfil Académico	Destreza	Rendimiento
Nivelo Guamán Jorge Marcelo	Jefe de Ventas	Egresado de la carrera de Relaciones Públicas de la Universidad Católica de Cuenca.	Trabajo en Equipo. Líder. Ordenado. Buen manejo de relaciones interpersonales.	Muy Bueno
Cajamarca Bermeo Jeaneth Alexandra	Auxiliar Contable	Título de Tecnólogo en Análisis de Sistemas, otorgado por el Instituto Tecnológico Superior Francisco Febres Cordero.	Responsable Honesta. Ordenada.	Muy Bueno
Fernández Quinchiguango Marco Vinicio	Vendedor	Bachiller en Técnico Industrial especialidad Electricidad, título otorgado por	Responsable Honesta. Buen manejo con el servicio a los clientes.	Muy Bueno



		el Colegio Sucre.		
Álvarez Astudillo María Isabel	Vendedor	Título en Naturopatía Mención Yoga Terapéutico otorgado por el Instituto Tecnológico Superior Doctor Misael Acosta Solís.	Honesto. Responsable Excelente manejo en ventas y servicio al cliente	Muy Bueno
Mendoza Gavilanes Galo Vinicio	Vendedor	Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración especialidad Contabilidad, título otorgado por el Colegio Antonio Ávila Maldonado.	Honesto. Responsable Excelente manejo en relaciones con el cliente.	Muy Bueno
Chulca Pauta Cristina de los Ángeles	Jefe de Bodega	Bachiller en Comercio y Administración, especialidad Informática, otorgado por el Instituto Tecnológico Superior Francisco Febres Cordero.	Responsable Honesta. Ordenada.	Muy Bueno
Cajamarca Bermeo Freddy Xavier	Auxiliar de Bodega	Bachiller en Ciencias, especialidad Físico Matemático, otorgado por el Colegio César Dávila Andrade.	Honesto. Puntual. Responsable	Muy Bueno
Vera	Chofer	No es	Responsable.	Muy Bueno

Solórzano Ernesto Nahun		terminado el Colegio, tiene la licencia profesional tipo E.		
-------------------------------	--	---	--	--

En la entrevista que se efectuó a personal del área de Ventas se pudo constatar que no cuentan con el perfil académico idóneo como se observa en el cuadro anterior, por lo que según nuestro criterio consideramos que deberían tener el siguiente perfil.

PERFIL DEL TALENTO HUMANO

Cargo	Formación Académica	Experiencia	Capacidades del Puesto	Destrezas
Jefe de Ventas	Profesional en Administración de Empresas	Mínimo tres años experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y ejecutar el presupuesto anual de ventas. - Medir y evaluar el desempeño del equipo de ventas. - Analizar a la competencia. - Analizar el volumen de ventas, costos y utilidades. - Negociar con clientes internos y externos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud de líder. - Iniciativa propia. - Responsable. - Capacidad de toma de decisiones. - Trabajo en Equipo. - Autocontrol. - Trabajo bajo presión.
Auxiliar Contable	Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración / Educación Superior en Carreras Administrativas	Mínimo un año de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar métodos y procedimientos contables. - Manejo de registros contables y 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable y honesto. - Trabajo en equipo y cooperación. - Analítico responsable - Organizado.



	as		<p>sistemas operativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de actividades de oficina. - Aplicar métodos y procedimientos contables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de trabajo bajo presión.
Vendedor	Educación Superior en Carreras Administrativas	Mínimo dos años de experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes. - Retener a los clientes actuales y captar nuevos clientes. - Habilidad para cerrar las ventas. - Lograr determinado volumen de venta. - Mejorar la participación de la empresa en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable y honesto. - Trabajo en Equipo. - Autocontrol. - Confianza y en sí mismo. - Saber Escuchar. - Ser Creativo. - Tener Espíritu de Equipo. - Poseer Empatía. - Tener buen manejo de relaciones interpersonales.
Jefe de Bodega/Auxiliar de Bodega	Educación Superior en Carreras Administrativas	Dos años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar métodos y procedimientos para control de inventarios. - Custodiar la mercadería entregada a cargo. - Controlar la rotación de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable y honesto. - Amabilidad. - Metódico, ordenado, enfocado a la tarea.



			<p>de la Bodega.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar que las guías de despacho o factura coincidan con las órdenes de compra de adquisiciones - Mantener orden y aseo en la Bodega. 	
Chofer	Bachiller Licencia tipo E	Un año de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir y transportar la mercadería de acuerdo a los procedimientos establecidos. - Colaborar en la carga y descarga de mercaderías. - Revisar periódicamente la unidad asignada, a fin de brindarle un adecuado mantenimiento preventivo. - Cumplir con las tareas de agente cobrador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable, respetuoso y honesto. - Sumamente cuidadoso. - Sumamente ordenado y organizado. - Buen manejo de relaciones interpersonales. - Capacidad de trabajo bajo presión.



Conclusión: De acuerdo al análisis de talento humano del área de ventas de la empresa Juan Álvarez, se verificó que no cuenta con el perfil académico idóneo, pese a esto la experiencia de los trabajadores ha hecho que el desempeño en sus puestos de trabajo sea bueno y desarrollado con responsabilidad, ayudando a cumplir con los objetivos planteados en el departamento.

Elaborado por: Las Autoras.

Supervisado por: Ing. Genaro Peña.

**NOMBRE:** "Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda."**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.**PAPEL DE TRABAJO:** Funcionalidad de la Bodega.**MÉTODO:** Observación.**E07****Objetivo:** Determinar si existen problemas de almacenamiento en la bodega de Producto Terminado.

FACTORES DE ALMACENAJE	BODEGA			MARCA
	F	O	N/E	
PRODUCTOS				
Alta cantidad de productos estropeados en almacenaje.		X		*
Productos acumulados en forma insegura o inadecuada.		X		*
MOVILIDAD				
Difícil acceso a la mercadería.		X		*
El manipuleo de los productos es dificultoso.		X		*
ESPACIO				
Los productos no se encuentran adecuadamente ordenados.		X		*
Poco espacio para el almacenamiento.	X			*
Apilamiento de cosas inútiles en bodega		X		*
Espacios desperdiciados por productos dados de baja.	X			*
ESPERA				
Perdida excesiva de tiempo en idas y venidas de los empleados a la bodega.			X	*
Demoras en los despachos.		X		*
Tiempos largos para almacenar la mercadería.		X		*
EQUIPAMIENTO				
Distribuido por Racks (Estantes)			X	*
Distribuido por Apilamiento, pocos seguros.	X			*
TOTAL	3	8	2	

SIGNIFICADO**F**= Frecuente**O**= Ocasional**N/E**= No existe**PRODUCTOS DADOS DE BAJA ACUMULADOS**

PRODUCTOS	CANTIDAD	
ORDENADORES DE PARED	40	*
ORDENADOR PORTATIL	37	*
ORDENADOR PEQUEÑO	48	*
DUCHAS FENIX	70	*
DUCHAS GEISER	112	*
DUCHAS SANTORINI	89	*
CALENTADORES AFRODITA	42	*

Conclusión.- Se pudo observar que la empresa cuenta con una bodega de productos terminado con dificultades en el almacenaje incumpliendo con las condiciones necesarias que ayuden a una distribución correcta y adecuada de los productos. No se encuentra almacenado los productos en estanterías si no de manera apilada, además en ella se tiene productos acumulados, dañados y dados de baja. Debido al poco espacio y mala distribución de los productos, el manipuleo es dificultoso, ocasionando además demoras en los despachos y pérdida de tiempo.

Elaborado por: Las Autoras.**Supervisado por:** Ing. Genaro Peña

NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.**PAPEL DE TRABAJO:** Técnicas Publicitarias.**MÉTODO:** Cédula Narrativa.**E08**

Objetivo: Evaluar si las técnicas publicitarias que se utilizan en la empresa han cumplido con el objetivo del departamento de captar 300 clientes nuevos al año.

Ha utilizado medios publicitarios gratuitos, como son las redes sociales, cuenta con una página en facebook que la encontramos como www.facebook.com/JuanAlvarezCiaLtda, con 6021 “Me Gusta” hasta el momento y una página web www.juanalvarez.com.ec, ambas con creación en mayo del 2012.

Prácticamente estos son los medios que se utilizan en la actualidad, Juan Álvarez es una empresa que se suma a esta tendencia de promocionar sus productos con ayuda del internet.

La empresa ha gastado en publicidad \$4886,83 en el año 2013, invirtiendo folletos publicitarios en los que dan conocer todos los productos que ofrece la empresa, dichos folletos son entregados en una carpeta con más información a los clientes en los que se incluyen hojas de precios promociones y descuentos, además en premios para los sorteos que se realizan por medio de las redes sociales: Viajes a Galápagos, Tablets, Celulares, balones de futbol, camisetas de la selección, etc.

La empresa ha proyectado captar 25 clientes nuevos al mes, pero las campañas publicitarias no han tenido el impacto esperado:

$$\begin{array}{r} \text{Captación d Clientes} = \frac{11}{25} \\ \text{Promedio Mensual} \\ \text{Captación d Clientes} = 44\% \\ \text{Promedio Mensual} \end{array}$$

Mes	Gasto de Publicidad 2013	Número de Clientes Nuevos
Enero	132,45	10
Febrero	156,25	8
Marzo	238,34	6
Abril	224,20	11
Mayo	757,25	19
Junio	332,86	7
Julio	635,76	15
Agosto	143,32	9
Septiembre	129,54	11
Octubre	231,43	7
Noviembre	387,23	13
Diciembre	1.635,20	21
TOTAL	4.886,83	137



Conclusión: Estas técnicas publicitarias

no han tenido el impacto esperado por la empresa, ya que la meta de captar 25 clientes al mes no se cumplió, solo tuvo una efectividad del 44% y los 14 clientes que no se lograron captar, fue porque no se diseñaron campañas publicitarias mucho más agresiva.

Elaborado por: Las Autoras.

Supervisado por: Ing. Genaro Peña.

NOMBRE: “Empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.”

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Sistema Comercial.

PAPEL DE TRABAJO: Competitividad.

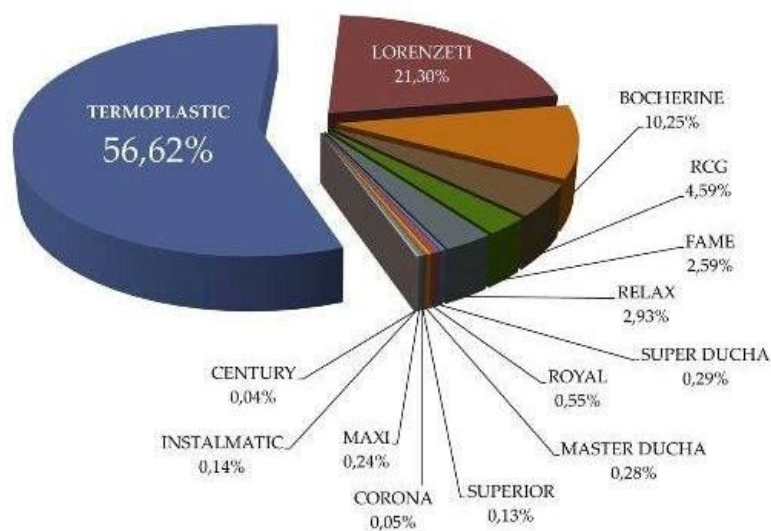
MÉTODO: Cedula Narrativa

E09

OBJETIVO: Determinar si la empresa evalúa a su competitividad con el propósito de conocer cuál es su posicionamiento en el mercado.

En la entrevista que se realizó al Jefe de Ventas se determinó que la empresa evalúa a su competencia mediante parámetros de calidad, precio y origen de la competencia.

La empresa efectuó un estudio del 75% del total de las ferreterías en la región sierra, en base a los parámetros antes mencionados, determinando así que es una fábrica líder en la Producción y comercialización de duchas.

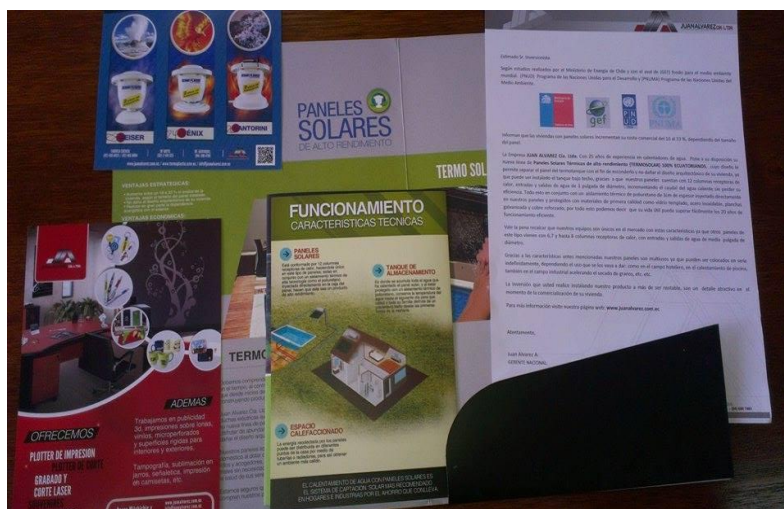


Conclusión.- Como se observa en el gráfico anterior, el producto que más se comercializa en las diferentes ferreterías de la región sierra son las duchas Termoplastic con 52,62%, seguidas por Lorenzetti en un 21,30% y la que menos se comercializa es la Century con el 0,04%, La empresa analizado de manera adecuada a su competitividad y determinando así cuál es su posicionamiento en el mercado.

Elaborado por: Las Autoras.

Supervisado por: Ing. Genaro Peña.

FOTOS





BIBLIOGRAFÍA

- MALDONADO, Milton “Limitaciones del Control Interno, Transcripción de la Guía Internacional de Auditoría No. 6”, Auditoría de Gestión”, Tercera Edición, Quito 2006.
- MANTILLA, Samuel, CONTROL INTERNO INFORME COSO, Cuarta Edición, 2005, Bogotá.
- MALDONADO Milton, 2006, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Quito.
- SUAREZ, Jorge, et, 2002, Glosario de Términos NIA, Sección 110, Primera Edición, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda., Ecuador.
- TAMAYO, Alonso, Auditoria de Sistemas una Visión Práctica.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador 2006.
- WHITTINGTON, Ray, 200012, Auditoría: Un enfoque integral, Editorial McGraw-Hill, México.
- BAILEY, Larry, 1998, Guía de Auditoría, Editorial Harcourt Brace, Madrid.
- WHITTINGTON, Ray, 200012, Auditoría: Un enfoque integral, Editorial McGraw-Hill, México.
- UNIVERSIDAD DE CUENCA, "Apuntes de la materia de auditoría de gestión," Ing. Genaro Peña Cordero.

DOCUMENTOS DEL SITIO WEB

- Acuerdo 047 CG 2011 Guía Metodológica para Auditoria de Gestión:
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011GUIAMETODOLIGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf>
- Auditoría de Gestión como herramienta para Evaluar los Procesos”, Capitulo 3.
<https://www.google.com.ec/#q=Consiste+en+describir+objetivamente+la+estructura+org%C3%A1nica+de+las+%C3%A1reas+relacionadas+con+la+auditor%C3%ADa%3B+as%C3%AD+como+los+procedimientos+a+>



trav%C3%A9s+de+sus+distintos+departamentos+y+actividades.+Para+su+prepa

- “Manual de Auditoría Gubernamental”, Capítulo V, VI, VII.
<http://ai.espe.edu.ec/manual-de-auditoria-gubernamental/>

PAGINAS WEB.

- Riesgo y Confianza:
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/742/9/CAPITULO%20VIII.pdf>
- Métodos para evaluar el Control Interno
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Para-Evaluar-El-Control-Interno/>
- Ejecución: http://186.116.129.40/gat/pdf/fase_ejecucion.pdf
- Técnicas de Auditoría:
<http://www.slideshare.net/jorgealbertoanayacabeza/tecnicas-de-auditoria-15303862>
- Ejecución del Trabajo: <http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Manual-de-Auditor%C3%ADa-Gubernamental-Cap-VI.pdf>
- Auditoría de Gestión: http://auditoria03.galeon.com/auditoria_gest.htm
- Auditoría de Gestión:
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%20I.pdf>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

“DISEÑO DE TESIS”

**“AUDITORÍA DE GESTION AL SISTEMA COMERCIAL
APLICADA A LA EMPRESA JUAN ALVAREZ CIA. LTDA.,
UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA.”**

AUTORAS:

**MERCY LORENA CULLACAY SIGUENCIA
FANNY ANABEL PESANTEZ RODRIGUEZ**

Cuenca – Ecuador

2013



1.- IMPORTANCIA Y MOTIVACIÓN DEL TEMA

Consideramos que nuestro tema es importante porque la auditoría de gestión aplicada a los procesos comerciales es una herramienta que permite optimizar y mejorar el departamento comercial de manera permanente, ofreciendo una clara visión sobre las actividades del negocio de la empresa.

Este tema de auditoría de gestión al Sistema comercial nos permitirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante nuestros años de estudio, con el cual veremos reflejado nuestra capacidad para desarrollarnos en el ámbito profesional.

2.- DELIMITACIÓN

2.1. Contenido.- Auditoría de Gestión

2.2. Campo de Aplicación.- Auditoría de Gestión al Sistema Comercial

2.3. Espacio.- Juan Álvarez Cía. Ltda.

2.4. Título de la tesis.- AUDITORÍA DE GESTION AL SISTEMA COMERCIAL APLICADA A LA EMPRESA JUAN ALVAREZ CIA. LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA.

3.- JUSTIFICACIÓN

3.1. Justificación académica.-

- ✓ Servir como fuente de información
- ✓ Servir como guía metodológica del proceso a seguir para realizar una Auditoría de Gestión para otros estudiantes.

3.2. Justificación institucional.- Nuestra tesis de Auditoría de Gestión al Sistema Comercial dará a la empresa mayor énfasis en su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de los resultados esperados por la misma.

3.3. Impacto social.- En la actualidad las empresas no deben solamente hacer auditorías financieras, también deben realizar auditorías de gestión en el



área comercial, ya que esta permite examinar y minimizar los riesgos y aumenta las posibilidades de éxito de una empresa.

3.4. Justificación personal.- Al ser un tema conocido y contar con las bases necesarias nos sentimos capacitadas académicamente para desarrollar esta tesis.

3.5. Factibilidad.- Contamos con el acceso a la información y documentación necesaria para desarrollar el tema con amplitud y profundidad.

4.- DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

4.1.-Razón Social:

Juan Álvarez Cía. Ltda.

4.2.- Ubicación, Dirección, Teléfono Y Correo Electrónico:

Ubicación: Cuenca, Azuay.

Dirección: Paseo de Milchichig y Av. González Suárez (Cdla. Eucaliptos)

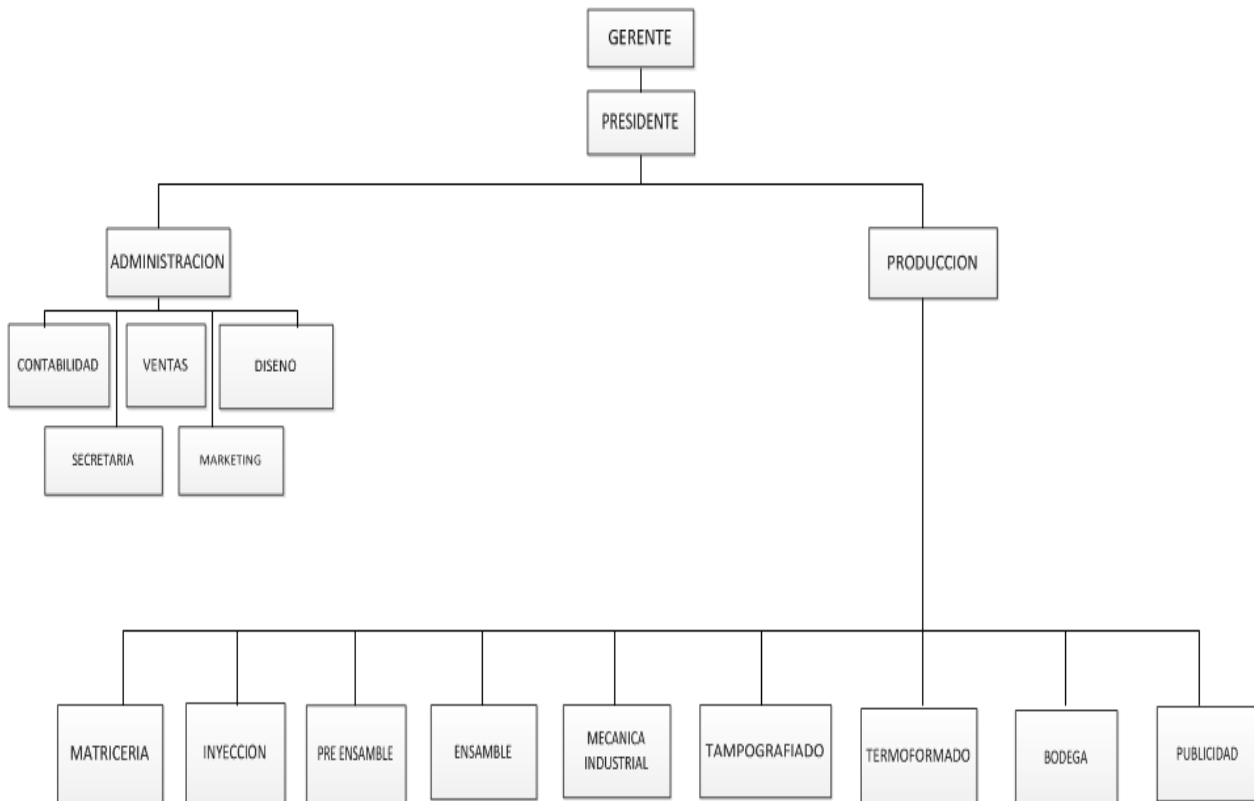
Teléfono: 07-4058033

Fax: 07-4058094

E-mail: marketing@juanalvarez.com.ec

Sitio web: www.juanalvarez.com.ec

4.3.- Estructura Orgánica:



4.4.-Niveles:

- **Nivel Estratégico:**

Gerencial, planeación de la producción.

- **Nivel Operativos:**

Recepción, Producción, Almacenamiento, Distribución,

- **Nivel de apoyo:**

Ventas, Compras, Relaciones Publicas, Recursos Humanos, Ventas, Seguridad

4.5.- Objetivos de la Empresa

Objetivo General: Liderar en el mercado, superando las expectativas de sus clientes y mantener la calidad que les caracteriza, sin descuidar el buen ambiente laboral que protagonizan.

Objetivos Específicos

- Mantener motivados y Capacitados a los empleados de la empresa.
- Estar pendientes de las necesidades de sus clientes presentes y futuros.
- No descuidar el control de calidad de cada uno de sus productos.

4.6.- Movimiento Económico:

La empresa tuvo un monto de ventas de 896.225,10 USD, en el año 2013.

4.7.- Actividades de la Organización:

La empresa se dedica a:

- La fabricación, y comercialización de duchas eléctricas y accesorios plásticos.
- La fabricación, y comercialización de paneles solares.
- La fabricación y comercialización de productos publicitarios suvenires y llaveros.
- Al diseño, elaboración, fabricación y comercialización de artículos y productos para inyectados y termo formados de plástico.

4.8.-Relaciones Interinstitucionales:

Tiene alrededor de 2000 clientes fijos entre los principales están:

Centro comercial "Manuel Quevedo"

Comercio e industria "Delgado"

Electro comercial "Loayza"

Ferroindustrial

Gerardo Ortiz

Holviplast

Ma& m marketing

Macofe

Macoplan

Madeco

Portalanza

Importadora Tomebamba

4.9.- Problemas de la Organización:

- 1) No se han realizado antes Auditorias de Gestión.
- 2) Inexistencia de un Manual de funciones.
- 3) No existe suficientes vendedores para cubrir las zonas aledañas a la provincia.
- 4) Problemas de coordinación entre el área de producción y ventas.
- 5) En la bodega de producto terminado existe desorganización física.
- 6) Falta de capacitación a los vendedores.

4.10.- Perspectivas de la Organización:

Visión: Ser una empresa líder en el mercado, con productos no solo dependientes de energía eléctrica, sino de energías alternativas, logran el entusiasmo de sus clientes a través de la mejora continua de sus productos, guiada por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de su gente.

Misión: Superar las expectativas de cada cliente y ofrecer los productos de la más alta calidad adelantándonos a las necesidades, salud y el bienestar de todas las personas. Destacamos también la dedicación a la formación, capacitación y desarrollo de nuestros empleados, respeto integral al medio ambiente y compromiso con el desarrollo del país.

5.-MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

5.1.-Definición de cada uno de los Conceptos:

- ✓ Definición, objetivos, alcance, características, Fases de la Auditoría de gestión, Glosario de términos más utilizados.



- ✓ Planificación específica.
- ✓ Aplicación del programa de auditoría.

Definiciones

Auditoría de Gestión.- La auditoría de gestión, es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.¹

Es importante tener en cuenta el significado de los criterios de economía, efectividad y eficiencia

Eficacia o efectividad.- Consiste en alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados.

Eficiencia.- Se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado

La economía.- Consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar un sistema, un programa, un proyecto, un proceso o una actividad, con la calidad requerida; mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos posibles o planificados; se determina, comparando el costo real de las actividades realizadas frente al costo establecido presupuestariamente.²

Objetivos de la auditoría de gestión

- Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.

¹Acuerdo 047 CG 2011 Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, p. 6

²Acuerdo 047 CG 2011 Guía Metodológica para Auditoría de Gestión p. 6-7

- Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos.
- Orientar a la administración en el establecimiento de procesos, tendientes a brindar información sobre el desarrollo de metas y objetivos específicos y mensurables.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables, así como las políticas, planes y programas establecidos.
- Determinar el grado en que el organismo y sus servidores controlan y evalúan la calidad tanto de los servicios que presta, como de los bienes que adquiere.
- Medir el grado de confiabilidad y calidad de la información financiera y operativa.³

Alcance de la Auditoría de Gestión.- En la Auditoría de Gestión “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”.⁴

Características de la auditoría de gestión.-

1.- Es un Examen porque a la auditoría se le considera como un proceso de estudio de las actividades, cuentas, programas, sistemas, etc., que incluye revisiones, evaluaciones, diagnósticos e investigaciones.

³Acuerdo 047 CG 2011 Guía Metodológica para Auditoría de Gestión p. 8

⁴MALDONADO Milton, 2006, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Quito, p. 26



2.- Es objetiva, el auditor debe adoptar la madurez de juicio bajo la condición de que sea independiente de las actividades revisadas y siempre mantenido una independencia de actitud mental. Su opinión debe estar fundamentada en las evidencias que obtiene.

3.- Es sistemática, debido a que toda labor de auditoría debe estar planeada y programada, bajo metodología claramente establecida y basada en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)

4.- Es profesional, la persona que efectuó un examen debe poseer cualidades o atributos personales y profesionales.⁵

- **Fases de la Auditoría de Gestión**

De conformidad con la normativa técnica de auditoría vigente, el proceso de la auditoría comprende las fases de: planificación, ejecución del trabajo y la comunicación de resultados.

Planificación: Es la primera fase del proceso de la auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios, está orientada a obtener información y conocimiento del sistema.⁶

La planificación de cada auditoría se divide en dos fases o momentos distintos, denominados planificación preliminar y planificación específica.

La planificación preliminar. -“Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.”⁷

⁵MALDONADO Milton, 2006, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Quito, p 26

⁶ Manual de Auditoría: <http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Manual-de-Auditor%C3%ADa-Gubernamental-Cap-V.pdf>

⁷RANKLIN, Benjamín; 2007, Auditoría Administrativa; EDITORIAL: McGraw – Hill Interamericana S.A.; EDICIÓN: 1a. Edición; CIUDAD: México.

Planificación Específica.-Tiene como propósito principal evaluar el control interno, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos, se fundamenta en la información obtenida inicialmente durante la planificación preliminar.⁸

Ejecución del trabajo.-En esta fase, conocida como Trabajo de Campo, se realiza la aplicación de los programas y estándares definidos en la Planificación Específica, la misma que contendrá programas detallados y flexibles para cada actividad del proceso a examinarse, y técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, teniendo como resultado la aplicación y comprobación de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía por cada actividad a examinarse. Todo esto para recabar evidencia que fundamentará los resultados de la auditoría presentados en el informe, y que será documentada en papeles de trabajo. Además se resumen los hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

Comunicación de resultados.-Esta fase es la final del proceso de auditoría en la cual a través del informe del auditor, se da a conocer en forma resumida o extensa el resultado de la evaluación, sus aspectos más relevantes, a opinión del auditor y las recomendaciones.⁹

- **Glosario**

Auditor.-Es la persona con la responsabilidad final por la auditoría. Para una fácil referencia el término “auditor” se utiliza dentro de las NEA cuando se describe tanto la auditoría como los servicios relacionados que puedan desempeñarse. Tal referencia no pretende implicar que una persona que

⁸Manual del Auditor: <http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Manual-de-Auditor%C3%ADa-Gubernamental-Cap-V.p> 85

⁹ARENAS, James K., Auditoria un Enfoque Integral, editorial Pearson Educación, Sexta Edición



desempeñe servicios relacionados tenga necesariamente que ser el auditor de los estados financieros de la entidad.

Gestión.- Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Riesgo de auditoría. Es la posibilidad de emitir un informe incorrecto por no haberse detectado errores e irregularidades, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso que son el riesgo inherente, el riesgo de control y el riesgo de detección.

Riesgo Inherente.-“Afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias”¹⁰

Riesgo de Control.-Es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Es aquel que afecte a los procesos de control y que evite detectar irregularidades significativas de importancia relativa”·

Riesgo de Detección.-Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables¹¹

Informe u opinión.- Comunica los resultados de la auditoría a los dirigentes y funcionarios que corresponda

n los niveles de dirección facultados para ello; reducen el riesgo de que los resultados sean mal interpretados; y facilitan el seguimiento para determinar si se han adoptado las medidas correctivas apropiadas.¹²

¹⁰ MALDONADO, Milton, 2006 , Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Quito, p.62

¹¹ MALDONADO, Milton, 2006 , Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Quito, p.59-60

¹² ARENAS, James K., Auditoría un Enfoque Integral, editorial Pearson Educación, Sexta Edición

Hallazgo.- Son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.¹³

Sistema de control interno.- Un Sistema de Control Interno consiste en todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar en el logro del objetivo de la administración de asegurar hasta donde sea practicable, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de la administración, la conservación de los activos, la prevención y detección de fraude y error, la exactitud e integridad de los registros contables, y la preparación oportuna de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de estos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema contable.¹⁴

COMENTARIO: Es una breve síntesis del contenido que se tiene que tomar en cuenta para hacer una auditoría de gestión y también los conceptos básicos de los términos a utilizarse dentro de la misma y estos cuentan con las suficientes bases para el entendimiento del proceso de auditoría.

Planificación Específica

Control Interno.- "El control interno es un proceso efectuado por la alta dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Fiabilidad de la información financiera,
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Componentes.-

1.- Ambiente de control interno.- Es la esencia de cualquier negocio, es su genes sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y

¹³MORA, Araceli, Hallazgo ,Sección 8, p. 112

¹⁴Sistema de control interno, Normas Internacionales de Auditoria, p 13

la competencia y el ámbito en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

2.- Valoración del riesgo.- Es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos y otras actividades de manera que opera concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

3.- Actividades de control.- Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

4.- La información y comunicación.- Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

5.- Actividades de monitoreo o supervisión.- La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo. Debe monitorearse al proceso total y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.¹⁵

Métodos de evaluación¹⁶

Método de cuestionarios.- Los cuestionarios de control interno permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa y básicamente consisten en un listado de preguntas a través de las cuales se puede evaluar las debilidades y fortalezas del mismo.

Método descriptivo.- Método que consiste en la elaboración de un papel de trabajo en el cual se resume o describe los procedimientos relacionados con el control interno del proceso auditado, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados, cargos o por

¹⁵MANTILLA, Samuel, Control Interno, Informe COSO, edición cuarta, p. 18

¹⁶Evaluar el control Interno: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Para-Evaluar-El-Control-Interno/>



registros contables. Es necesario al final de la narración resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes.

Método gráfico.- Es un método muy útil para evaluar el control interno y consiste en la preparación de flujograma.

El flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales, de manera que, quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema.

Método mixto.- Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Este tipo de evaluación es la aplicación combinada de los métodos antes señalados.

“Las técnicas de auditoría:¹⁷

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba utilizados en forma común por la profesión para obtener evidencias.

Los organismos superiores de control y las contralorías de algunos países adoptaron y clasificaron las técnicas de la siguiente manera:

¹⁷PEÑA, Genaro, 2012, Auditoría de Gestión, Notas de clase, Universidad de Cuenca.



COMENTARIO: La planificación nos permite como auditores identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales del examen, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para examinar los distintos componentes de la entidad auditada.

Aplicación del programa de auditoría.

Papeles de trabajo.- Los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el auditor. También podemos decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas¹⁸

Objetivo: Son diseñados y organizados para cumplir con las circunstancias y necesidades del auditor para cada auditoría en particular.

¹⁸ MEIGS, Walter, etc, Principios de Auditoría, Editorial Diana, p.337

Archivo de papeles de trabajo:¹⁹

Archivos Permanentes.- En este tipo de archivos se maneja el flujo de información y documentos que servirán para este y futuros exámenes. Contiene información que cubre varios periodos de la auditoria y son de utilidad en exámenes posteriores, representando sumo interés para el administrador de la aplicación y fuente de amplia consulta relacionada con cada sistema o aplicación en particular.

Archivos corrientes.- Se elabora para examinar cada periodo de auditoría a realizar, constituyéndose en evidencia del trabajo desarrollado por el auditor, mostrando todas sus fases y sirviendo como respaldo para presentar los informes respectivos.

Preparación de papeles de trabajo.- Deben ser sencillos, completos y legibles, ordenados y fáciles de aplicar, no se deben prestar para ambigüedades.

Estructura general de los papeles de trabajo.- Los papeles de trabajo son muy variados debido al tipo de auditoría que se desea desarrollar, por lo tanto, por lo tanto, su diseño depende de la iniciativa y orientación que se le quieran dar por parte del auditor.

COMENTARIO: En la aplicación del programa de auditoría los papeles son la evidencia documental más importante, ya que contribuyen a la planificación y realización de la auditoria; es por ello que es primordial para la redacción del informe en el mismo que consta las conclusiones y recomendaciones.

6.- PROBLEMATIZACIÓN

6.1.- Listado de problemas

- 1) No se han realizado Auditorias de Gestión.
- 2) No existe interés por parte de los socios para llevar a cabo Auditoria de Gestión.
- 3) Las ventas de este año han reducido con respecto al año anterior.

¹⁹ TAMAYO, Alonso, Auditoria de Sistemas una Visión Práctica, p. 49

- 4) No existe suficientes vendedores para cubrir las zonas aledañas a la provincia.
- 5) Falta de coordinación entre el área de producción y de ventas.
- 6) Incumplimiento del área de producción en el la entrega de los productos.
- 7) En la bodega de producto terminado existe desorganización física.
- 8) Espacio inadecuado para el almacenamiento de los productos.
- 9) Falta de capacitación a los vendedores.

6.2.- Integración de los Problemas

Problema 1: No existe interés por parte de los socios y gerencia para la implementación de una auditoría gestión al sistema comercial, por lo que no sean realizado auditorias de este tipo en la empresa; (1, 2).

Problema 2: El nivel de ventas se ha reducido este año con relación al anterior debido a la falta de vendedores, a su capacitación y a la falta de coordinación entre las áreas de ventas y producción; (3, 4, 5, 9).

Problema 3: existe desorganización física en la bodega de Producto Terminado; (7, 8).

6.3 Ubicación

Problema central: No existe auditoría de gestión en la empresa.

Problema complementario 1: las malas estrategias de venta y publicidad han hecho que se reduzca las ventas de este año con respecto al anterior.

Problema complementario 2: Falta de control y organización física, de la Bodega de Producto Terminado.

6.4. Redacción de los problemas

Problema central.

- **Descripción:** No existe interés por parte de los socios y gerencia para la implementación de una auditoría gestión al sistema comercial, por lo que no sean realizado auditorias de este tipo en la empresa.

- **Características:**
 - Socios desinteresados en efectuar auditorias de gestión.
- **Repercusión:**
 - No se da un seguimiento a la consecución de los objetivos planteados por la empresa a este sistema.

Problema complementario 1.

- **Descripción:** El nivel de ventas se ha reducido este año con relación al anterior debido a la falta de vendedores, a su capacitación y la falta de coordinación entre el área de ventas y producción.
- **Características:**
 - Mala coordinación entre el área de ventas y producción.
 - No cuentan con suficientes vendedores.
 - Falta de capacitación a los vendedores.
- **Repercusiones:**
 - Se reduce el nivel de ventas.
 - Clientes no satisfechos.

Problema complementario 2.

- **Descripción:** Falta de control y organización física en la Bodega de Producto Terminado.
- **Características:**
 - Mala distribución del espacio físico.
- **Repercusiones:**
 - Desorganización y pérdida de tiempo en el despacho de los productos.

7.- OBJETIVOS



7.1.- Objetivo general

¿Qué?

Elabora una auditoría de gestión al sistema comercial de la Empresa JUAN ALVAREZ CIA. LTDA.

¿Para qué?

Determinar áreas problemáticas en el sistema comercial y formular un plan de acción orientados a mejorar los rendimientos comerciales de la empresa para facilitar y fortalecer el mejoramiento de la gestión, con el fin de lograr que las operaciones sean eficientes y eficaces.

7.2.- Objetivos Específicos

Objetivos específicos	Capítulos
Aplicar la propuesta de auditoría partiendo desde la planificación preliminar, planificación específica y ejecución de la auditoría.	Aplicación práctica de la propuesta de auditoría de gestión al sistema comercial de la empresa
Comunicar el resultado de la auditoría a través de su informe final, previo la elaboración de su respectivo borrador.	Comunicación de resultados

7. ESQUEMA TENTATIVO DEL INFORME.

Tema: Auditoría de gestión al sistema comercial aplicada a la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda. Ubicada en la ciudad de Cuenca.

	Introducción Capítulo 1: Generalidades 1.1.- Reseña histórica de la empresa, 1.2.-base legal de la empresa,
--	--

	1.3.- Estructura orgánica y sus funciones, 1.4.- Políticas, 1.5.- Principales actividades
	Capítulo 2: Metodología de la auditoría de gestión 2.1.-Generalidades de la auditoría de gestión, 2.2.-Normas generalmente aceptadas, 2.3.- Fases de la auditoría de gestión
Aplicar la propuesta de auditoría partiendo desde la planificación preliminar, planificación específica y ejecución de la auditoría.	Capítulo 3: Aplicación práctica de la propuesta de auditoría de gestión al sistema comercial de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda. 3.1. Orden de trabajo 3.2. Planificación estratégica del examen 3.2.1. Planificación 3.2.1.1. Planificación preliminar 3.2.1.2. Planificación específica 3.2.2. Ejecución
Comunicar el resultado de la auditoría a través de su informe final, previo la elaboración de su respectivo borrador.	Capítulo 4: Comunicación de resultados 4.1. - Informe final de auditoría
	Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones 5.1.- Conclusiones, 5.2.- Recomendaciones
	Anexos y bibliografía

9. CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES, INDICADORES Y CATEGORÍAS:

9.1.- Cuadro de variables, indicadores y categorías.



Esquema	Variables	Indicadores	Categorías
Capítulo III: Aplicación práctica de la propuesta de auditoría de gestión al sistema comercial de la empresa.			
3.2.- Planificación Específica	<ul style="list-style-type: none">- Programa Específico de Auditoría.-Evaluación de Control Interno- COSO I	<ul style="list-style-type: none">-Objetivos y procedimientos- Método COSO- Ambiente interno.- Evaluación de riesgos.- Actividades de control.- Información y comunicación.- Supervisión y Monitoreo.	<ul style="list-style-type: none">- Veraz- Oportuno- Claro- Confiable- Completo
3.3.- Ejecución del trabajo	<ul style="list-style-type: none">-Medición de Riesgos- Programa de la Ejecución de la auditoría	<ul style="list-style-type: none">- Matriz de riesgos- Riesgo Inherente- Riesgo de Control-Objetivos y procedimientos	<ul style="list-style-type: none">- Veraz- Oportuno- Claro- Confiable- Prudente



Capítulo 4: Comunicación de resultados 4.1.- Borrador de informe de auditoría 4.2.-Informe de auditoría final	- Revisión analítica de resultados	- Indicadores Estadísticos	- Completo - Objetivo - Responsable
	- Pruebas de auditoria	- Pruebas de Control - Pruebas de Cumplimiento - Pruebas Sustantivas	
	- Hoja de Hallazgos	- Condición - Criterio - Causa - Efecto	
	- Resultado de la auditoria	- Papeles de Trabajo	- Veraz - Claro - Oportuno
	- Papeles de trabajo	- Archivo Corriente - Archivo Permanente	- Claro - Completo
	- Hallazgos - Conclusiones - Recomendaciones	- Información Documentada	

9.2.- Listado depurado de variables y categorías.-

VARIABLES	CATEGORÍAS
<ul style="list-style-type: none">- Programa Específico de Auditoría.- Evaluación de Control Interno- COSO- Medición de Riesgos- Programa de la Ejecución de la auditoría- Revisión analítica de resultados- Pruebas de auditoría- Hoja de Hallazgos- Resultado de la auditoría- Papeles de trabajo- Conclusiones- Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none">- Veraz- Oportuno- Claridad- Confiable- Prudente- Completo- Objetivo- Responsable

9.3.- Definición de variables y categorías.-

Variables:

Programa Específico de Auditoría.-Es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.²⁰

Control Interno.-Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes

²⁰Programa de Auditoría: <http://miguelalatriza.blogspot.com/2009/01/programa-de-auditora.html>

que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública.²¹

Evaluación de Control Interno.-Es principalmente un proceso de obtención de información respecto a la organización y de los procedimientos prescritos y pretende servir como base para las pruebas de control y para la evaluación del sistema.²²

COSO.- Es un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control.²³

Medición de Riesgos.-La medición del riesgo de auditoría se puede efectuar de acuerdo con un modelo que combina tres riesgos: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.²⁴

Programa de la Ejecución de la Auditoría.-Es el documento de trabajo detallado que se constituye en la guía para la ejecución de los programas de auditoría interna a desarrollar, por la oficina de control interno o quien haga sus veces quien desarrolla las funciones de elaboración, ejecución, evaluación y seguimiento significativos que se realicen durante el ejercicio deberán ser conocidas y aprobadas por el comité.²⁵

Revisión Analítica de Resultados.- Es un conjunto de pruebas cuyo objetivo principal, al igual que las pruebas sustantivas detalladas, es obtener evidencia

²¹Control Interno: https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html

²²Evaluación del Control Interno: <http://es.scribd.com/doc/22225373/EVALUACION-DEL-CONTROL-INTERNO>

²³Control Interno Coso: <http://www.slideshare.net/Uro26/control-interno-informe-coso>

²⁴Normas y procedimientos de la Auditoría Integral:

<http://books.google.com.ec/books?id=qLVaTABhIOgC&pg=PA70&lpg=PA70&dq=que+es+la+medicion+del+riesgo+en+auditoria&source=bl&ots=evMQulcZJL&sig=AL8vBxySajGipTXs>

²⁵Auditoría: <http://www.mapiripan-meta.gov.co/apc-aa/files/38323964346162643233626332363130/auditoria.pdf>



de la totalidad, exactitud y veracidad de la información contenida en las cuentas.²⁶

Pruebas de Auditoría.-son procedimientos analíticos que le permiten al auditor cumplir el plan y programa de auditoria y concluir en hallazgos bien sustentados con evidencias suficientes, competentes y pertinentes.²⁷

Hoja de Hallazgos.-Son aquellas situaciones que revisten importancia relativa, para la actividad u operación objeto de examen del auditor, que requiere ser documentada y debidamente comprobada, que va a ser de utilidad para exponer o emitir criterio, en el respectivo documento o informe de auditoría.²⁸

Resultado de la auditoria.- Es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.²⁹

Papeles de Trabajo.-Son el conjunto de documentos, planillas o cédulas, en las cuales el auditor registra los datos y la información obtenida durante el proceso de Auditoría, los resultados y las pruebas realizadas. Los papeles de trabajo también pueden constituir la información almacenada en cintas, películas u otros medios (diskettes), y puede habilitarse sobre listados, y fotocopias de documentos claves de la organización, sin incurrir a exceso de copiar todo el archivo.³⁰

²⁶Normas de Auditor: http://revistacontable.dev.nuatt.es/noticias_base/procedimientos-anal%C3%ADticos-normas-de-auditor%C3%ADa

²⁷ centro.uca.edu.ni/pd/mod/file/download.php?file_guid=9003

²⁸Hallazgos de Auditoria: http://www.iaicr.com/boletin/boletin07/hallazgos_auditoria_interna.pdf

²⁹Auditoría Financiera:

<http://www.monografias.com/trabajos12/aufi/aufi.shtml#ixzz3CN9eXotM>

³⁰Papeles de trabajo en Auditoria: <http://www.auditool.org/travel-mainmenu-32/blogs-mainmenu-55/306-papeles-de-trabajo-en-auditoria>

Conclusiones.- Es una proposición final de la auditoria, a la que se llega después de la consideración de la evidencia, de las discusiones o de las premisas.³¹

Recomendaciones.- Es la acción correctiva sugerida por el auditor para superar los hallazgos.³²

Categorías:

Veraz.- Verdad abarca desde la honestidad, la buena fe y la sinceridad humana en general, hasta el acuerdo de los conocimientos con las cosas que se afirman como realidades: los hechos o la cosa en particular.³³

Oportuno.- Pertinente que sucede o se realiza en el momento adecuado.³⁴

Claridad.- Idea que puede entendido y comprendido con nitidez y sin dificultad.³⁵

Confiable.- Esperanza firme o seguridad que se tiene en que una persona va a actuar o una cosa va a funcionar como se desea.³⁶

Prudente.- Es la virtud de actuar de forma justa, adecuada y con cautela. También se entiende como la virtud de comunicarse con los demás por medio de un lenguaje cauteloso y adecuado, así como actuar respetando los sentimientos, la vida y las libertades de las demás personas.³⁷

Completo.- Hacer que una cosa esté terminada, perfecta, llena o entera.³⁸

Objetivo.- Imparcialidad con que se trata o se considera un asunto prescindiendo de las consideraciones y los criterios personales o subjetivos.³⁹

³¹ Conclusión: <https://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080224105814AAc93OV>

³² PEÑA, Genaro, 2012, Auditoria de Gestión, Notas de clase, Universidad de Cuenca.

³³ Veracidad: http://listadepalabras.es/palabra_significado.php?woordid=VERACIDAD

³⁴ Oportuna: <http://es.thefreedictionary.com/oportuna>

³⁵ Claro: <http://www.wordreference.com/definicion/claro>

³⁶ Confiable: <http://es.thefreedictionary.com/confiable>

³⁷ Prudencia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Prudencia>

³⁸ Completo: <http://www.wordreference.com/definicion/completo>

³⁹ Objetividad: <http://es.thefreedictionary.com/objetividad>



Responsable.- Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.⁴⁰

⁴⁰Responsabilidad: <http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad>

10. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:

Matriz de técnicas de investigación:

Variables	Técnicas cuantitativas				Técnicas cualitativas				
	Estadísticas	Registros	Encuestas	Observaciones	Entrevista	Grupos focales	Testimonios	Talleres	Otros
-Programa Específico de Auditoría		XXX		XXX	XXX	X	X		
-Evaluación de Control Interno		X	XXX	XXX	XXX X	X	X		
- COSO		X	XXX	XXX	XXX	X	XX		
-Medición de Riesgos				XXX					X
- Programa de la Ejecución de la auditoría	XXX		XXX	XX	XX	X	X		
- Revisión analítica de resultados						X			XX
- Pruebas de auditoría			X	XXXX	XXX				X
- Hoja de Hallazgos				XX					XX X
- Resultado de la auditoría				XX					XX X
- Papeles de trabajo	XXX	XX	XX	XX	XX	X			XX
- Conclusiones	XX	XXX	XX	XXX	XX		X		
-Recomendaciones	XXX	XX	XXX	XXX	XXX				X

25%	X
50%	XX
75%	XXX
100%	XXXX

11.- DISEÑO METODOLÓGICO

11.1.-Recolección y procesamiento de la información:

Utilizaremos los siguientes instrumentos:

- Entrevistas
- Papeles de trabajo
- Cuestionarios
- Programa de auditoría
- Encuestas
- Flujograma

Los datos obtenidos por medio de estos instrumentos nos permitirán definir el Universo de Investigación (muestra).

Organización de la recolección de datos:

Organizaremos y representaremos la información a través de gráficos, cuadros de resumen, flujogramas y otros.

11.2.-Análisis y propuesta:

Utilizaremos el análisis cuantitativo y cualitativo.

Análisis Cuantitativo, Analizaremos los resultados de los datos encontrados, los mismos que deben estar acorde con los objetivos planteados en el sistema auditado de esta empresa por medio de la lectura de cuadros y porcentajes.

Análisis Cualitativo, Lo realizaremos mediante procesos descriptivos, el análisis cualitativo de los datos lo efectuaremos con el fin de extraer significados que permitan comprender la situación del objeto de estudio.



Diseño de Propuesta:

Nuestra propuesta está diseñada con el objeto de dar una opinión por medio de la realización de la auditoría, sobre si los procesos están siendo llevados con eficiencia y eficacia dentro del sistema comercial y dar soluciones a los posibles problemas encontrados.

11.3.-Redacción del texto de la tesis:

Parte Preliminar:

- ✓ Portada
- ✓ Contraportada
- ✓ Firma de Responsabilidad
- ✓ Acuerdos
 - ❖ Dedicatoria
 - ❖ Agradecimiento
- ✓ Resumen ejecutivo
- ✓ Índices

Parte Principal:

- ✓ Introducción
- ✓ Cuerpo de tesis, dividido en: Capítulos y Subcapítulos
- ✓ Conclusiones
- ✓ Recomendaciones


Parte Referencial:

- ✓ Anexos
- ✓ Bibliografía

**12. CRONOGRAMA DE TRABAJO:**

ACTIVIDADES	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sept		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3								
Revisión del diseño de tesis	↔																																									
Aprobación del diseño de tesis			↔																																								
Reajuste del diseño de tesis				↔																																							
PRIMERA ETAPA	RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN																																										
Diseño de instrumentos para recolectar información					↔																																						
Diseño de la muestra						↔																																					
Recolección de datos								↔																																		
Diseño programa de procesamiento													↔																														
Diseño de cuadros y gráficos														↔																												
Revisión de tesis																↔																											
Reajuste de tesis																	↔																									
SEGUNDA ETAPA	ANÁLISIS Y PROPUESTA																																										
Descripción de la información																				↔																							
Análisis cuantitativo																					↔																						
Análisis cualitativo																					↔																						
Propuestas																						↔																					
Revisión de tesis																						↔																				



 Tiempo Asignado
 Tiempo de Holgura

13.- BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo 047 CG 2011 Guía Metodológica para Auditoria de Gestión, p. 6, 7, 8.
- MALDONADO Milton, 2006, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Quito, p. 50-60: 26, 62
- Manual de Auditoria: <http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Manual-de-Auditor%C3%ADa-Gubernamental-Cap-V.pdf>
- RANKLIN, Benjamín; 2007, Auditoría Administrativa; EDITORIAL: McGraw – Hill Interamericana S.A.; EDICIÓN: 1a. Edición; CIUDAD: México.
- ARENAS, James K., Auditoria un Enfoque Integral, editorial Pearson Educación, Sexta Edición
- MORA, Araceli, Hallazgo, Sección 8.
- Sistema de control interno, Normas Internacionales de Auditoria.
- MANTILLA, Samuel, Control Interno, Informe COSO, edición cuarta.
- Evaluar el control Interno: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Para-Evaluar-EI-Control-Interno/>
- PEÑA, Genaro, 2012, Auditoria de Gestión, Notas de clase, Universidad de Cuenca.
- MEIGS, Walter, et. Al., Principios de Auditoría, Editorial Diana.
- Programa de Auditoria: <http://miguelalatrisha.blogspot.com/2009/01/programa-de-auditora.html>
- Control Interno: https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html
- Evaluación del Control Interno: <http://es.scribd.com/doc/22225373/EVALUACION-DEL-CONTROL-INTERNO>
- Control Interno Coso: <http://www.slideshare.net/Uro26/control-interno-informe-coso>
- Normas y procedimientos de la Auditoria Integral: <http://books.google.com.ec/books?id=qLVaTABhIOgC&pg=PA70&lpg=PA70&dq=que+es+la+medicion+del+riesgo+en+auditoria&source=bl&ots=>



evMQulcZJL&sig=AL8vBxySajGipTXsrt4RNPujl8s&hl=en&sa=X&ei=mN
pvUvanNPSt4AOe-
ID4BA&ved=0CCQQ6AEwAA#v=onepage&q=que%20es%20la%20medi
cion%20del%20riesgo%20en%20auditoria&f=false

- Auditoria: <http://www.mapiripan-meta.gov.co/apc-aa-files/38323964346162643233626332363130/auditoria.pdf>
- Normas de Auditor: http://revistacontable.dev.nuatt.es/noticias_base/procedimientos-anal%C3%ADticos-normas-de-auditor%C3%ADa
- ecentro.uca.edu.ni/pd/mod/file/download.php?file_guid=9003
- Hallazgos de Auditoria: http://www.iaicr.com/boletin/boletin07/hallazgos_auditoria_interna.pdf
- Auditoría Financiera: <http://www.monografias.com/trabajos12/aufi/aufi.shtml#ixzz3CN9eXotM>
- Papeles de trabajo en Auditoria: <http://www.auditool.org/travel-mainmenu-32/blogs-mainmenu-55/306-papeles-de-trabajo-en-auditoria>
- Conclusión: <https://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080224105814AAc93OV>
- Veracidad: http://listadepalabras.es/palabra_significado.php?woordid=VERACIDAD
- Oportuna: <http://es.thefreedictionary.com/oportuna>
- Claro: <http://www.wordreference.com/definicion/claro>
- Confiable: <http://es.thefreedictionary.com/confiable>
- Prudencia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Prudencia>
- Completo: <http://www.wordreference.com/definicion/completo>
- Objetividad: <http://es.thefreedictionary.com/objetividad>
- Responsabilidad: <http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad>